

COLABORAÇÃO ENTRE PME NA REABILITAÇÃO

TIAGO MANUEL VIEIRA FLORES

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de
MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL — ESPECIALIZAÇÃO EM CONSTRUÇÕES CIVIS

Professor Doutor Alfredo Augusto Vieira Soeiro

JUNHO DE 2009

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2008/2009

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-508 1446

✉ miec@fe.up.pt

Editado por

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-508 1440

✉ feup@fe.up.pt

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2008/2009 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2009*.

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respectivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão electrónica fornecida pelo respectivo Autor.

“Executives do not wake up one morning with an unexplained urge to collaborate.

It is not in their nature.”

Yves Doz e Gary Hamel

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho mais uma etapa da minha formação académica e, sobretudo, das minhas experiências de vida se conclui. Antes que futuras fases me desafiem, quero aqui expressar o meu reconhecimento àqueles que me acompanharam e estiveram presentes neste importante período.

Aos meus pais pela educação que me têm dado, pelo apoio e confiança em momentos importantes e pela disponibilidade incondicional que possibilitou, entre muitas coisas, a minha formação.

À minha tia Carmo por ter estado sempre presente e disponível ao longo destes anos de estudo universitário, tendo colaborado em inúmeras tarefas do dia-a-dia, quer meu quer dos meus amigos, assim como nos trabalhos da faculdade.

Aos amigos que comigo viveram cinco anos no FEUPTronco cuja memória permanecerá e nada apagará todas as experiências partilhadas e todos os momentos de amizade e grande festa que aquele espaço nos proporcionou.

Aos amigos de longa data e ao “Pobão” de Viana do Castelo que, pela estima que nos aproxima, possibilitaram excelentes convívios e me motivaram sempre na etapa que finda.

Aos colegas de curso que comigo compartilharam os bons e os maus momentos, o sucesso e a frustração, os dias de estudo, as longas noites de trabalho, a camaradagem das épocas de exames e as celebrações académicas.

Às pessoas extraordinárias que recentemente conheci em ERASMUS, Lituânia 2008/2009, às quais posso chamar amigos e com as quais cresci pessoalmente e culturalmente.

Ao professor Alfredo Soeiro pela introdução que fez à temática do trabalho, pelos conhecimentos e opiniões transmitidas, pela sua disponibilidade e pela liberdade concedida na execução da tese.

Ao Eng. João Graça (STB) pela disponibilidade dispendida e colaboração interessada no tema do trabalho que permitiu uma visão real do ambiente das empresas.

Obrigado!

RESUMO

Na presente dissertação é feito um estudo direccionado à complementaridade de interesses e à superação das insuficiências das pequenas e médias empresas no sector da reabilitação através de processos de colaboração entre as mesmas. A importância do tema advém do papel preponderante que, quer as PME como o sector da construção, têm na geração de emprego e na realização de volume de negócios a nível nacional; a área da reabilitação interessa como actual urgência social, cultural e de sustentabilidade. Na perspectiva transaccional de compra e venda, as relações entre empresas não são recentes mas pretende este documento informar sobre as relações com carácter estratégico para as empresas. Salienta as fragilidades que advêm da pequena dimensão ao nível tecnológico, técnico e financeiro mas positivamente constata a maior adaptabilidade a novas situações, a maior rapidez na tomada de decisões, o maior espírito de iniciativa e resistência em épocas de adversidade. Trata da junção de esforços entre as PME através de um trabalho combinado de capacidades, ao qual se atribuem custos e benefícios, com vista a um objectivo económico comum que potencializará uma posição mais competitiva das mesmas PME e o alargamento a novos mercados. A área da reabilitação exige um acesso rápido e sistemático ao conhecimento específico deste tipo de obras e o trabalho conjunto em cooperação permitirá a disponibilização mais fácil de conhecimento técnico entre as empresas. A colaboração entre as PME desta área possibilitará a partilha de conhecimentos sobre novos processos tecnológicos e novos materiais, assim como formas de reduzir custos e consumos mantendo e uniformizando os padrões de qualidade. Desta forma, o êxito das PME pode ser reforçado com vantagens, atenuando as desvantagens atrás referidas, recorrendo à cooperação entre empresas mas mantendo a sua independência.

O trabalho expõe detalhadamente os procedimentos que as empresas devem cumprir quando comprometidas a enveredar numa estratégia de colaboração com outras PME, referindo a Análise da Colaboração, a Estruturação, o Estabelecimento do Grupo, a Comunicação e a Aprendizagem e, de seguida, apresenta um questionário teórico elaborado para ser dirigido às empresas para perceber a realidade com que estas se deparam e como encaram o desafio da colaboração. Previamente a estes dois assuntos, introduz temas subjacentes à colaboração como a cooperação, as suas vantagens e desvantagens, a inovação ligada à colaboração, a clusterização, as dimensões da cooperação em rede e refere ainda os facilitadores como promotores destas redes de empresas. Encaixa ainda no seu conteúdo uma elucidação dos apoios existentes às pequenas e médias empresas, sendo eles institutos, associações, portais na internet, comissão europeia e apoios comunitários, programas, projectos, centro de estudos, grémios de empresas e um conselho internacional.

PALAVRAS-CHAVE: Colaboração, Cooperação, PME, Reabilitação, Construção.

ABSTRACT

The present study analyses the set of interests and how insufficiencies are dealt with in small to medium-size companies in the rehabilitation sector through collaborative processes amongst themselves. The importance of this issue comes from the preponderant role which both SME and the construction sector play in the creation of employment and their influence on the volume of trade, on a national level, while the area of rehabilitation influences social and cultural aspects as well as sustainability. Within the transactional perspective of trade, the relationships between enterprises are not recent, however the aim of this document is to provide information on the strategic nature implied in these relationships. It highlights the weaknesses that arise due to the limited technological, technical and financial resources, but positively notes the greater adaptability to new situations, faster decision making, greater initiative and strength in times of adversity. It is a joint effort between SME through the synchronization of skills, to which costs and benefits are attributed with a common economic goal which will grant the SME a more competitive position and expansion to new markets. The rehabilitation area requires a rapid and systematic access to the specific knowledge of this type of work and a collaborative partnership will enable easier access to technical expertise between companies. Collaboration among SME in this area will enable the sharing of knowledge of new technological processes and new materials as well as ways to reduce costs and consumption and maintaining uniform standards of quality. As such, the success of SME can be enhanced with advantages, mitigating the disadvantages mentioned above, using the cooperation between companies while maintaining their independence.

This study describes in detail the procedures companies should abide by when they commit to embark on a strategy of collaboration with other SME such as Collaboration Analysis, Structuring, Establishment of the Group, Communication and Learning and then presents a theoretical questionnaire directed at enterprises to understand the reality that they face and analyse how they react to the challenge of collaboration. Prior to these two issues, it introduces themes related to collaboration as cooperation, its advantages and disadvantages, innovation linked to collaboration, the cluster, the dimensions of network cooperation and also mentions the facilitators and promoters of these company networks. It also includes the clarification of support that is available to SME, being these institutions, associations, portals on the Internet, the European Commission and Communitarian Support, programs, projects, study centers, bodies of companies and an international board.

KEYWORDS: Collaboration, Cooperation, SME, Rehabilitation, Building.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
 1. INTRODUÇÃO	 1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2. OBJECTIVOS	3
1.3. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	3
 2. COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	 5
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	5
2.2. COOPERAR PARA QUÊ? COOPERAR EM QUÊ? MOTIVAÇÕES	5
2.3. FACTORES ESTRATÉGICOS	8
2.4. COMO GARANTIR O ÊXITO E EVITAR CONFLITOS E FRACASSOS	10
2.5. COLABORAÇÃO BASEADA EM CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO	11
2.6. CLUSTERIZAÇÃO	12
2.7. DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	16
2.8. DIMENSÕES DA COOPERAÇÃO EM REDE	17
2.9. FACILITADORES / PROMOTORES DA COOPERAÇÃO	18
 3. APOIOS EXISTENTES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ÁREA DA REABILITAÇÃO	 21
3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	21
3.2. APOIOS EXISTENTES ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM GERAL	21
3.2.1. IAPMEI – INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS	21
3.2.2. EUROPEAN COMMISSION: YOUR EUROPE – BUSINESS	22
3.2.3. AICCOPN – ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS	23
3.2.4. AECOPS – ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS	24
3.2.5. EURO CONSTRUCT: EUROPE’S LEADING CONSTRUCTION BUSINESS RESEARCH GROUP	25

3.2.6. EUROPEAN PORTAL FOR SME	26
--------------------------------------	----

3.3. PROGRAMAS E APOIOS COMUNITÁRIOS À COOPERAÇÃO EMPRESARIAL..... 27

3.3.1. CRAFT – COOPERATIVE RESEARCH ACTION FOR TECHNOLOGY	27
---	----

3.3.2. KNOW-CONSTRUCT – INTERNET PLATFORM FOR KNOWLEDGE BASED CUSTOMER NEEDS MANAGEMENT AND COLLABORATION AMONG SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN CONSTRUCTION INDUSTRY	28
---	----

3.3.3. E-COGNOS: METHODOLOGY, TOOLS AND ARCHITECTURES FOR ELECTRONIC CONSISTENT KNOWLEDGE MANAGEMENT ACROSS PROJECTS AND BETWEEN ENTERPRISES IN THE CONSTRUCTION DOMAIN	28
---	----

3.3.5. E-CONSTRUCT: E-COMMERCE & E-BUSINESS IN THE EUROPEAN BUILDING AND CONSTRUCTION INDUSTRY	29
--	----

3.3.6. PROGRAMAS E INICIATIVAS COMUNITÁRIAS – COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.....	30
---	----

3.3.7. REDE EUROPEIA DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	30
---	----

3.3.8. SME GUARANTEE FACILITY	31
-------------------------------------	----

3.3.9. PROINOV: PROGRAMA INTEGRADO DE APOIO À INOVAÇÃO.....	31
---	----

3.3.10. SISCOOP: PROGRAMA DE REFORÇO E DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.....	33
--	----

3.4. APOIOS ORIENTADOS AO SECTOR DA REABILITAÇÃO..... 34

3.4.1. IHRU: INSTITUTO DA HABITAÇÃO E REABILITAÇÃO URBANA	34
---	----

3.4.2. PATORREB: GRUPO DE ESTUDOS DA PATOLOGIA DA CONSTRUÇÃO	34
--	----

3.4.3. GECORPA: GRÉMIO DAS EMPRESAS DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO	35
--	----

3.4.4. ICOMOS: INTERNATIONAL COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES.....	36
--	----

3.4.5. ICOMOS-PORUGAL: COMISSÃO NACIONAL PORTUGUESA DO CONCELHO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS E SÍTIOS.....	37
---	----

3.4.6. CIB WORLD: CONSEIL INTERNATIONAL DU BÂTIMENT – INTERNATIONAL COUNCIL FOR RESEARCH AND INNOVATION IN BUILDING AND CONSTRUCTION	37
--	----

3.4.7. OPERHA: OPEN AND FULLY COMPATIBLE NEXT GENERATION OF STRENGTHENING SYSTEM FOR REHABILITATION OF MEDITERRANEAN BUILDING HERITAGE	38
--	----

3.5. RESULTADOS DOS APOIOS DESCRITOS

39

4. PROCEDIMENTOS PARA A COLABORAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA REABILITAÇÃO 41

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	41
---------------------------------	----

4.2. ANÁLISE DA COLABORAÇÃO	42
-----------------------------------	----

4.2.1. APTIDÕES PARA A COLABORAÇÃO.....	42
4.3.2. INCUTIR NA EMPRESA O ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO	44
4.3.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO	45
4.2.3.1. Com quem Colaborar.....	46
4.2.3.2. Mapear Estratégia	48
4.2.3.3. Explorar Opções.....	48
4.2.3.4. Estratégia de Saída.....	49
4.3. ESTRUTURAÇÃO	49
4.4. ESTABELECIMENTO DO GRUPO	51
4.5. REQUISITOS AO FUNCIONAMENTO	53
4.6. COMUNICAÇÃO	55
4.7. APRENDIZAGEM	57
 5. INQUÉRITO E ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA REABILITAÇÃO	 61
5.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	61
5.2. QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS	61
5.3. ESPECIFICIDADES DO SECTOR, DIFICULDADES DA ACTIVIDADE E DISPONIBILIDADE PARA COLABORAR	69
 6. CONCLUSÕES	 73
6.1. CONCLUSÕES GERAIS.....	73
6.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	76
 BIBLIOGRAFIA.....	 77

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1 – Mapa de Orientação Conceptual (adaptado de Marcon e Moinet (2000)).....	9
Fig. 2 - Ciclo de vida de um cluster (adaptado de DTI, 2004)	13
Fig. 3 - Políticas de Clusters nos Países Europeus (Fromhold, 2004)	14
Fig. 4 - Factores determinantes na formulação de uma política de clusters (adaptado de DTI, 2004). ..	15
Fig. 5 - Dimensões da cooperação em rede	17
Fig. 6 - Rede de Competências (IAPMEI [19])	20
Fig. 7 - Tarefas a executar na Conceptualização da Colaboração.....	46
Fig. 8 - Análise SWOT conveniente	46
Fig. 9 - Aspectos a focar na Estruturação	49
Fig. 10 - Sentido de Liderança Conjunta.....	51
Fig. 11 - Assuntos relativos ao funcionamento de uma rede de colaboração	53
Fig. 12 - Arquitectura de informação e tecnologias disponíveis	56
Fig. 13 - Influência das TIC no trabalho em colaboração	57
Fig. 14 - Revisão das acções feitas em colaboração	58
Fig. 15 - Avaliação da colaboração	59

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos para a colaboração	41
Quadro 2 - Capacidade individual de colaboração. (adaptado de Collaborative Advantage)	44
Quadro 3 - Capacidade organizacional para a colaboração.....	45
Quadro 4 - Sugestões para início do trabalho em colaboração	51

SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

CE - Comissão Europeia

DTI - Programa de Dinamização e Cooperação Empresarial na Dinamarca

EIC - Euro Info Centre

EIF - Fundo de Investimento Europeu

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

RTD – Centros de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UE (EU) - União Europeia

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O aumento crescente de complexas obras de reconstrução e reabilitação na indústria da construção seja manutenção, renovação ou recuperação de edifícios antigos, seja a reabilitação de edifícios de património arquitectónico e cultural, exige um acesso rápido e sistemático ao conhecimento específico deste tipo de obras [1] [2]. Se se facilitar às PME da construção o acesso ao conhecimento através de cooperação em redes empresariais e também a colaboração com centros de investigação e desenvolvimento, criando e reutilizando o conhecimento utilizado em trabalhos semelhantes e assegurando um fluxo bidireccional entre os dois sectores, talvez seja uma das formas mais promissoras de realização de um projecto de reabilitação com sucesso. Este trabalho conjunto permitirá disponibilizar o conhecimento técnico fundamental de PME especializadas, articulando-o com o conhecimento tácito das PME tradicionais na reabilitação de edifícios, que neste momento se encontram muito distantes das exigências deste tipo de actividade.

O trabalho em rede nesta actividade assegurará uma eficiência mais elevada dos processos de cooperação, com a disseminação do conhecimento, criando uma mais-valia e uma prestação de serviços com valor acrescentado para qualquer potencial cliente e utilizador. Tendo acesso a outras empresas do ramo existe a possibilidade de partilhar, gerar e reutilizar o conhecimento específico de cada PME do sector de manutenção e reparação de edifícios, partilhando conhecimentos específicos sobre novos processos tecnológicos e novos materiais, bem como sobre formas de reduzir os consumos e os custos, mantendo a qualidade exigida e a satisfação dos donos de obra.

Tudo isto seria facilitado pela criação de bases de dados de fácil acesso, onde o acesso ao conhecimento e à informação do negócio seria imediato, bem como a disponibilização das PME interessadas em colaboração e ainda informação sobre outras obras e empreiteiros do sector. Conforme se lê no “Seventh Framework Programme – Theme 4” em “Advanced Infrastructure for Knowledge Based Services for Buildings Restoring” [1] [2] a criação de um banco de dados onde todos estes conhecimentos, acessos e contactos sejam possíveis e facilitados através de uma plataforma, faz parte dos seus objectivos principais, pretendendo que a combinação do elearning e da gestão do conhecimento forneça as competências desejadas para o benefício de todos e para permitir a criação inovadora de formação.

No actual estágio de desenvolvimento do mercado, cada vez mais aberto e competitivo, o êxito das PME pode ser reforçado com vantagens, recorrendo à cooperação entre empresas. A cooperação entre PME é uma das vias estratégicas que se oferecem às empresas e que visa a sua reorganização

estrutural, numa perspectiva quer de redimensionamento equilibrado quer de reforço da sua capacidade concorrencial [3].

As PME representam uma rede de suporte económico que é necessário preservar e até desenvolver pois representam 99,6% do tecido empresarial, geram 75,2% do emprego e realizam 56,4% do volume de negócios nacional [4]. Se por um lado, nas PME, se verifica um maior poder de adaptação a novas situações, maior rapidez de decisões, maior espírito de iniciativa e até uma maior resistência nas épocas de adversidade, por outro sofrem das desvantagens resultantes da sua pequena dimensão e isolamento, que as desfavorece em diferentes domínios: tecnológico, comercial e técnico.

Quando consideradas individualmente, de facto, às fraquezas atrás referidas acresce a fragilidade financeira. É nestes casos que as acções de cooperação entre PME se revelam particularmente interessantes para atenuar as desvantagens supracitadas, mantendo a independência.

A rapidez, rentabilidade e aperfeiçoamento máximo de uma organização, individualmente, não é possível por si só. Uma alternativa poderá ser a junção de esforços através de um trabalho combinado de capacidades, tão necessário no mundo exigente em constante mudança como é o nosso, no presente. As novas tecnologias facilitam o relacionamento entre uma enorme variedade de empresas parceiras. Não é viável para qualquer PME actuar sozinha [5].

As relações entre empresas não são recentes. Estas sempre se relacionaram com os seus clientes, fornecedores e parceiros numa perspectiva transaccional de compra e venda. Actualmente, estas relações entre empresas revestem-se de outros objectivos que são estratégicos, como os investimentos que fazem na pesquisa de produtos, melhoramento de serviços e desenvolvimento de competências. Mantêm-se as relações transaccionais já existentes, mas o objectivo actual reside no entendimento e gestão com êxito nas diferentes relações de colaboração que conduzem à prosperidade da empresa. Prosperar significa escolher a estratégia mais adequada e as empresas certas para colaboração. É um desafio que desenvolve um ecossistema empresarial com componentes certos para aguentar, em tempo oportuno, uma organização, mantendo com sucesso a saúde e vitalidade do referido ecossistema. Quando se pretende o sucesso do trabalho de colaboração e se procura evitar a frustração de perda de tempo e dinheiro, existem alguns procedimentos que facilitam a obtenção de resultados, em ambiente favorável, em que as empresas usem uma linguagem comum de influência mas não de controlo.

No caso da cooperação, as empresas mantêm a sua identidade jurídica, produtiva e de gestão, colaborando a nível de certas funções (benéficas para todas as empresas envolvidas) para atingir fins comuns, em áreas com objectivos bem definidos e preservando a independência e a individualidade dos intervenientes.

No que concerne às PME, cooperar é a melhor via para competir e para crescer, pois facilita realizar em conjunto um objectivo económico comum. É uma opção económica e não uma atitude de solidariedade, tem custos e benefícios mas permite garantir uma posição mais competitiva e o alargamento a novos mercados [3]. Os laços de cooperação permitem partilhar os riscos, reduzir os custos, trocar informações técnicas, obter vantagens tecnológicas, aumentar o poder económico e até conquistar segmentos de mercado, nunca antes considerados. O reforço de cooperação entre PME ser-lhes-á benéfico e aumentará a sua eficiência e competitividade, proporcionando-lhes uma maior especialização, com base na complementaridade de interesses e na superação das suas insuficiências.

1.2. OBJECTIVOS

No seguimento do título do trabalho, que indica uma temática bastante ampla e que poderia ter originado diversos trabalhos todos eles diferentes, a minha abordagem é feita na perspectiva de ver como, através da colaboração entre Pequenas e Médias Empresas do sector da Reabilitação, assim como com a colaboração com associações públicas, institutos e centros de investigação, pode ser facilitado o trabalho diário e também melhoradas as perspectivas de cada empresa.

O objectivo geral indicado anteriormente foi experimentado através de quatro pontos:

- Introduções teóricas à problemática da colaboração entre empresas, da cooperação, dos clusters, das vantagens e das desvantagens;
- Indicação e descrição de associações, programas e apoios comunitários existentes focados nas PME e nas empresas que trabalham no sector da reabilitação;
- Adaptação e formalização dos procedimentos requeridos para uma colaboração de sucesso directa entre Pequenas e Médias Empresas que trabalham no sector da reabilitação.
- Contactar PME para tentar perceber quais as perspectivas e disponibilidades sobre a colaboração directa com empresas competidoras.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos sendo que este primeiro reflecte sobre a generalidade dos temas abordados. Aqui faz-se a introdução à importância das pequenas e médias empresas na economia nacional, das características vantajosas destas e das desvantagens das mesmas, das oportunidades da colaboração entre PME e da melhor forma desta ser levada a cabo.

No segundo capítulo procede-se à explicação teórica de diferentes temáticas que dizem respeito à colaboração entre Pequenas e Médias Empresas. É feita a contextualização da colaboração empresarial em Portugal, a explicação das motivações que podem encaminhar as PME até à cooperação, é referida a dinâmica estratégica da colaboração, expõem-se os factores determinantes ao sucesso num trabalho entre PME desta natureza, é introduzida a importância da colaboração através do conhecimento entre PME e principalmente na área da construção e da reabilitação, dando exemplos de projectos que já trabalharam nesta área, é explicado o conceito de clusterização e a forma como, começando pelas redes de cooperação e passando pela clusterização é possível desenvolver economicamente uma região, menciona-se o papel importante da colaboração na inovação e desenvolvimento quer empresarial quer regional, são indicadas as dimensões da cooperação em rede e finalmente faz-se menção aos promotores de cooperação como entidades independente importantes na iniciativa pública do desenvolvimento destes trabalhos em colaboração.

No terceiro capítulo é feita a descrição de alguns dos apoios existentes às pequenas e médias empresas. Esta enumeração é feita segundo três tópicos principais. O primeiro refere-se a institutos, associações, portais na internet e comissão europeia, como apoio a pequenas e médias empresas na generalidade e ligadas à construção. O segundo tópico indica programas, projecto e apoios comunitários à cooperação empresarial, existentes no presente fazendo-se referência a alguns mesmo que já tenham terminado. Por último são apresentados institutos, um centro de estudos, grémios de empresas e um conselho internacional cuja finalidade é apoiar precisamente o sector da manutenção e reabilitação.

No quarto capítulo do trabalho são explicadas as diferentes etapas relativas ao processo de colaboração entre pequenas e médias empresas, abordado no âmbito de PME na Reabilitação. São detalhadas as fases de Análise da Colaboração, Estruturação, Estabelecimento do Grupo, Comunicação e Aprendizagem necessárias ao estabelecimento de relações de colaboração entre um grupo de PME.

O quinto capítulo apresenta um questionário que foi colocado às empresas com o intuito de obter informação sobre experiências que estas tenham tido em actividades de colaboração e também para perceber se as empresas têm conhecimento de como a colaboração pode ser uma alternativa para o sucesso das suas actividades, se existem boas expectativas e quais as finalidades com que encaram a colaboração entre empresas do mesmo sector, ou seja, empresas que competem entre si. Neste capítulo são expostas as dificuldades reconhecidas agravadas pela situação geral do sector da construção em Portugal, e as dúvidas, perspectivas, disponibilidades presentes que terão as PME em actividades que passam por relações de colaboração.

Por último, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho. É feita uma apreciação global do trabalho desenvolvido no âmbito da realização deste documento, na perspectiva do autor, são tiradas ilações da importância desta temática através do estudo e pesquisas efectuadas e são expostas as opiniões de uma empresa relativamente à colaboração entre as mesmas. Para finalizar este trabalho é referido o parecer do autor sobre futuros trabalhos nesta área.

2

COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Reportando à realidade portuguesa, comparado com outros países da UE, verifica-se uma resistência notória das PME relativamente à cooperação e à clusterização em vez da competição, tão vincada no passado como determinante da competitividade, ou à “coopetition” (nomenclatura encontrada em vários documentos) [6] – comportamento conjunto de cooperação e competição.

E é a “coopetition”, a decisão de cooperar com competidores, que pode incrementar nas PME o acesso e a partilha de novos conhecimentos e tecnologias bem como desenvolver o alargamento a novos mercados (nacionais e/ou internacionais) desenvolvendo uma maior diversidade tecnológica em entidades independentes (por exemplo nas universidades), tudo isto com menores custos e riscos.

Em Portugal, o apoio da política pública à criação de cluster surgiu com o “Relatório Porter” (1990) e, pouco depois (2001), com o PROINOV – Programa Integrado de Apoio à Inovação (como referido no seguinte capítulo) mas nunca passou da fase de conceptualização.

Urge, portanto, criar uma política explícita de promoção de clusterização, de dinamização de redes de cooperação que, permitindo a partilha de recursos com um objectivo comum, visa a optimização dos recursos e comporta maiores benefícios do que a acção isolada de cada interveniente.

Havendo vários modelos de colaboração todos convergem no sentido da criação de alianças estratégicas, sinergias que se desenvolvem entre os diversos intervenientes, esforços de colaboração, visando um benefício global superior ao do investimento individual de cada empresa e que, se forem observadas as condições básicas necessárias para o êxito de uma rede de cooperação, conduzirão, certamente, a uma promoção da competitividade do grupo, sustentada na partilha dos riscos/custos inerente à investigação e ao desenvolvimento tecnológico, à formação de trabalhadores especializados, à procura de novos mercados, à internacionalização, etc. [4].

2.2. COOPERAR PARA QUÊ? COOPERAR EM QUÊ? MOTIVAÇÕES

Dada a actual tendência de mercado, as grandes empresas tendem a concentrar-se nas suas actividades essenciais, dominando todas as etapas da cadeia de valor (logística, produção, marketing) mas transferindo as actividades auxiliares para pequenas ou médias empresas que têm dificuldades ao nível da competência e da capacidade de gerir essas etapas [3].

Assim, apesar de as PME representarem uma parcela significativa do PIB e da geração de empregos, vêem a sua sobrevivência ameaçada se insistirem em competir individualmente em mercados globalizados, onde as grandes empresas imperam.

Surge assim a via da colaboração como forma de aceder a competências que não possuem e de colaborar com competidores para neutralizar as suas ameaças. Mas, não sendo estas duas razões suficientes para fazer avançar uma decisão de colaboração, é necessário acrescentar outras razões de igual forma importantes [4]:

- investigação mais eficaz;
- maior influência
- aumento da probabilidade de ganhar negócios
- mais rápido, melhor e mais barato desenvolvimento de produtos, serviços e mercados;
- mais rápida, melhor e mais barata entrega de produtos e serviços;
- aprendizagem aprofundada;
- encontro com uma exigência externa;
- poupança de custos

Uma alternativa viável para as PME pode ser a formação de redes de cooperação que, além de possibilitarem a sua sobrevivência, as dota de meios que lhes permitem competir com as grandes empresas, preservando as características que as valorizam, como a flexibilidade e agilidade, bem como aumentando o poder de negociação e dotando-as de uma fiabilidade junto dos clientes que, isoladamente, lhes estaria vedada [7]. Identificar oportunidades para colaborar é o primeiro passo para que determinado esforço de colaboração seja bem sucedido.

Deste modo, ser-lhes-á possível atenuar as desvantagens próprias da sua reduzida dimensão (fragilidade financeira e isolamento) assumindo-se como uma insubstituível rede de suporte económico, que importa preservar e desenvolver, proporcionando-lhes o reforço da capacidade associativa e de cooperação entre empresas, na base da complementaridade de interesses, viabilizando a possibilidade de superarem as suas insuficiências sem verem reduzidas as vantagens já referidas.

A cooperação vai permitir que as PME sejam mais competitivas e eficientes e que, com um menor custo, obtenham maior benefício, quer em termos de conhecimento, de investigação, de formação, quer de desenvolvimento tecnológico ou investimento em equipamentos, facilitando, eventualmente, o seu crescimento e mesmo a criação de novas estruturas empresariais.

Neste sentido, cooperação é sinónimo de realização em conjunto de um objectivo económico comum.

São amplas as áreas em que a cooperação entre empresas pode ser frutuosa. No domínio da produção pode permitir a criação de laboratórios comuns, dedicados quer ao controlo de qualidade das matérias-primas e/ou produtos quer ao estudo de novos produtos e/ou processos de fabrico, levando a aperfeiçoamentos e inovações resultantes da investigação que, de outro modo, seria impossível levar a cabo por PME, dados os elevados custos envolvidos.

No domínio comercial, uma política comercial conjunta potencia o sucesso no âmbito, por exemplo, de estudos e prospecção de mercados (nacionais ou estrangeiros), criação de redes de distribuição, exportações conjuntas de produtos, aumentando a capacidade de concorrência em quantidade, qualidade e preço.

No domínio administrativo, por exemplo, pode significar, com economia de custos, a melhoria da qualidade e eficácia dos serviços, a criação de estruturas comuns a nível, por exemplo, de serviços de contabilidade, cobrança, contencioso, entre outros.

Dado que a cooperação é um instrumento muito complexo, há que considerar todos os elementos do grupo de agentes económicos envolvidos (empresas, instituições, associações empresariais...), movidos pela necessidade de reagir a ameaças ou oportunidades de carácter horizontal ou de natureza estrutural, como a obtenção de novas oportunidades de negócio ou a criação de barreiras à entrada de possíveis concorrentes, a ameaças ou oportunidades específicas que se traduzem na maximização de capacidades instaladas ou na especialização de um produto, por exemplo, e a ameaças ou oportunidades pontuais que resultam da necessidade de capital ou da obtenção de incentivo financeiro. Assim, devem evitar-se perigos como empresas parceiras com estratégias ou agendas operacionais incompatíveis; empresas parceiras com culturas incompatíveis; falta de dinheiro, tempo ou recursos disponíveis, essenciais para que resulte; conflitos pessoais/falta de confiança; infracção de leis de comportamento anticompetitivo.

Deste modo devem ter-se em consideração todas as empresas que facilitem ou potenciem a materialização de um conjunto de capacidades e competências, seja de carácter técnico, instrumental ou social, conducentes ao desenvolvimento de actividades em cooperação.

As actividades de pesquisa e desenvolvimento e a sua exploração tornam-se fortes motivos para o desenvolvimento de estratégias de cooperação como forma de incrementar o conhecimento. As firmas que adoptam estratégias de cooperação têm uma maior variedade de opções que lhes permitem, por um lado, adquirir conhecimento e vantagens competitivas e, por outro, adaptar-se mais facilmente a mudanças estruturais.

Deste modo a cooperação empresarial deve ser valorizada dado que representa uma estratégia de sucesso num momento de grandes alterações no contexto do exercício da actividade de uma empresa, com o intensificar de profundas e contínuas alterações tecnológicas e financeiras, da pressão da concorrência e da progressiva e sistemática sofisticação de clientes e de fornecedores, havendo a necessidade constante de desenvolver novas tecnologias, novos produtos, encontrar novos mercados, formar trabalhadores e realizar aumentos de capital.

Por isso a cooperação empresarial, enquanto instrumento estratégico potencialmente indutor de atitudes inovadoras por parte dos agentes empresariais, pode constituir-se como uma via privilegiada para a exploração de oportunidades de negócio não acessíveis a empresas de menor dimensão, se agirem de forma isolada. Permite encontrar uma dimensão mais eficiente para a realização das actividades produtivas, tecnológicas e comerciais com redução de custos, permite encontrar soluções propiciadoras de mais valor para o cliente, através da exploração de competências específicas, da partilha de recursos que leve a uma maior diversificação, permite apostar em conjunto em projectos de maior grau de risco e de incerteza, uma vez que a partilha do risco conduz a maior segurança e permite ainda o acesso a redes mais alargadas de informação e de conhecimento.

Esta actuação em cooperação responde, na maioria dos casos, de forma positiva, às dificuldades decorrentes da pequena dimensão empresarial, da escassez e menor qualificação dos recursos humanos, da insuficiência de recursos materiais e financeiros, do deficiente acesso ao conhecimento e do menor domínio de tecnologias.

Trabalhar em colaboração não sendo uma opção fácil, comporta como potenciais benefícios [5]:

- credibilidade e eficiência: capacidade de ganhar ou entregar negócios combinando as actividades da empresa com as outras.
- alavanca: a capacidade para alcançar objectivos chave para além da capacidade da empresa.
- flexibilidade: capacidade de movimento rápido sem necessidade de aumentar ou diminuir a empresa.
- diminuição de custos: capacidade de partilhar custos com outros e de maximizar o retorno.
- inovação: capacidade de trazer novas ideias e perspectivas para os desafios da empresa e realizar avanços (progressos) com resultados.

Concluindo, ganhar dimensão, partilhar custos e riscos, obter ganhos organizacionais, promover a aprendizagem, obter massa crítica, aceder e partilhar recursos, competências e conhecimentos como a transferência de tecnologia e o ajustamento mais rápido à evolução tecnológica são algumas das vantagens que as empresas podem retirar ao adoptarem estratégias de cooperação.

Para qualquer decisão de negócio, assim como nos processos de colaboração, é essencial pesar os riscos e potenciais benefícios, tarefa esta que requer tempo e conhecimento. A condição essencial para o êxito da cooperação reside na existência de uma comunidade fundamental de interesses.

2.3. FACTORES ESTRATÉGICOS

Quando se pensa em factores estratégicos, inevitavelmente, surge a palavra rede. Atentando no sentido original da palavra – conjunto de linhas entrelaçadas cujos nós são formados pela intersecção das linhas – verifica-se que se adapta na perfeição ao campo organizacional empresarial onde a estruturação em rede é entendida como um dos mais relevantes factores estratégicos para atingir, manter e desenvolver benefícios de competitividade. Entendendo cada nó como cada um dos intervenientes verifica-se que a interacção e as inter-relações são intensificadas e muito mais frequentes e fortes do que entre indivíduos/empresas isolados [8].

Convém assinalar que há diferentes nomes e tipos de colaboração entre PME que estão muitas vezes, relacionados com a formalização das entidades legais. Se umas são coordenadas por um ou mais parceiros, outros há que são suportadas por um mecanismo de coordenação formal, com pessoal e orçamento próprio [5].

Assim, colaboração entre PME pode ser:

- Cooperação
- Aliança
- Parceria
- Trabalho em rede
- Coligação
- Consórcio
- Grupo
- Organização Virtual
- Associações
- Comunidade
- Federação
- Fórum

Os diferentes nomes estão por vezes relacionados com a formalização das entidades legais. Alguns são coordenados por um ou mais parceiros e outros são suportados por um mecanismo de coordenação formal, com pessoal e orçamento próprios. As redes interorganizacionais, não sendo, pois a única forma de cooperação, são talvez a mais representativa da nova competição.

Este estudo vai recair essencialmente na análise de cooperação entre empresas. E se é um facto que sempre existiram relações entre diferentes organizações (pelo menos a nível de transacções com clientes e fornecedores), as relações inter-empresariais que se estabelecem hoje são um factor estratégico determinante da competitividade, desenvolvimento, prosperidade, inovação de uma empresa ou grupo de empresas. É essencial que cada PME ou grupo de PME pondere bem quais os objectivos que pretende atingir para que a selecção da estratégia a adoptar seja a mais correcta, bem como dos parceiros com quem colaborar, e que tudo seja feito em tempo oportuno de forma a valorizar e rentabilizar a estrutura formada.

Sendo tão ampla a diversidade de tipologias de redes inter-organizacionais (difícilmente se encontram duas redes estruturadas da mesma forma) e dada a impossibilidade de abranger todas as variantes, repare-se na simplificação, para melhor compreensão, da adaptação do gráfico de orientação conceptual de Marcon e Moinet (2000) que, a partir de quatro quadrantes, reflecte as dimensões principais sobre as quais as redes são estruturadas [8].

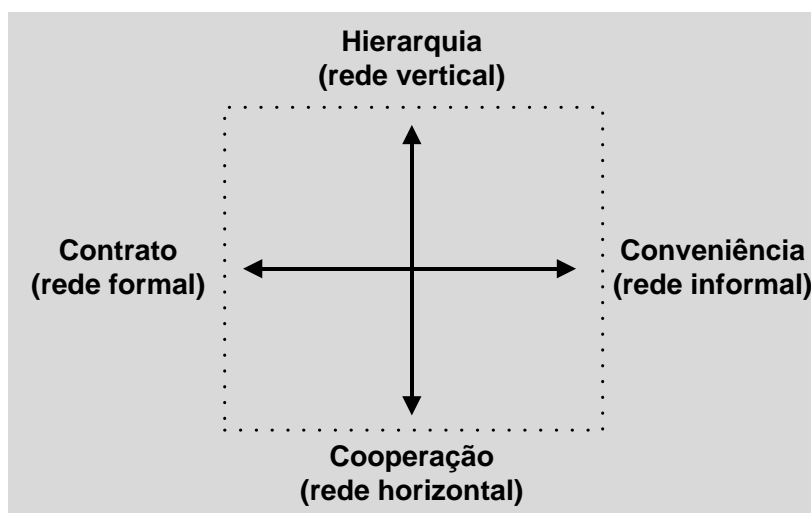


Fig.1 – Mapa de Orientação Conceptual (adaptado de Marcon e Moinet (2000))

As *redes verticais* (alguns documentos referido como topdown) são redes com uma clara estrutura hierárquica, muito semelhantes à existente entre matriz e filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa e podem adoptar a configuração em rede, normalmente por razões de dispersão espacial. Este é o modelo, por exemplo, das grandes redes de distribuição e dos bancos.

As *redes horizontais* (ou redes flexíveis) privilegiam as redes de cooperação inter-empresarial, onde cada empresa preserva a sua independência, optando por coordenar certas actividades específicas de forma conjunta, com objectivos muito claros, escolhendo uma formalização flexível de forma a melhor adaptar a natureza das suas relações e a propiciar um ambiente de aprendizagem através da cooperação. Estas redes permitem preservar a liberdade de acção estratégica dos seus membros, e favorecem uma concentração de esforços conjunta, com vista à criação de novos mercados, ao suporte de custos e riscos decorrentes de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, à gestão de

informação e de tecnologias inovadoras, à definição de marcas de qualidade, à defesa de interesses comuns, à concretização de acções de marketing, entre outros. É este o modelo das associações profissionais, das alianças tecnológicas, as redes de cooperação entre PME.

Neste eixo o grau de formalização oscila entre uma convivência informal entre os membros, no caso de associações e clubes, por exemplo, e uma relação formalmente estabelecida por contrato jurídico entre as partes como ocorre com a formação de joint-ventures.

As *redes formais* (ou redes burocráticas) implicam maior ou menor formalização, em termos contratuais, estabelecendo as regras de conduta das partes. É o modelo das joint-ventures, das franquias, dos consórcios e das alianças estratégicas, protocolos, contratos, sociedades com personalidade jurídica, sociedades por quotas, anónimas e agrupamento complementar de empresas.

As *redes informais* (ou redes sociais) são formados sem qualquer tipo de contrato formal, agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação e baseiam-se, sobretudo, na confiança entre os membros. Permitem encontros informais entre grupos/empresas com afinidades para troca de experiência e de informação e, criando uma cultura de cooperação e de auxílio, podem levar ao estabelecimento de relações inter-empresariais mais frequentes e estruturadas. É o modelo seguido por muitas PME, organizações profissionais, universidades, associações, ...

Este trabalho incidirá nas redes horizontais informais de PME.

2.4. COMO GARANTIR O ÊXITO E EVITAR CONFLITOS E FRACASSOS

Os benefícios alcançados quando uma organização realiza mais do que faria actuando independentemente, através do desenvolvimento de relações de trabalho efectivo com outras organizações, são as maiores vantagens da colaboração [5]. São múltiplas as razões que podem explicar quer o êxito quer os conflitos e fracassos que decorrem da cooperação em rede. Conhecer-las é um pré-requisito importante que permitirá determinar as melhores condições para o estabelecimento de um acordo de cooperação, minimizando a possibilidade de conflitos e/ou fracassos e potenciando o sucesso.

Como maiores problemas e dificuldades com maior expressão no estabelecimento dum acordo de cooperação encontra-se, logo à cabeça, o estabelecimento de acordos em condições forçadas. Contudo, para além deste, verifica-se que a falta de uma definição muito clara da estratégia e da estrutura de cooperação conduz, frequentemente, a divergências entre os actores envolvidos, a vários níveis como, por exemplo, a nível das filosofias de gestão, do entendimento e planeamento sobre os critérios do êxito esperado, da definição das actividades gerando, por vezes, situações de abuso de poder de uns e de perda de autonomia de outros, motivados pela defesa incondicional de posições restritas e extremas. Por outro lado, a supervisão inadequada do funcionamento da cooperação pode comportar um controlo ineficaz da implementação das acções e do funcionamento das estruturas o que, por certo, explicará parte das situações de fracasso. É também fundamental tratar detalhadamente os aspectos de transferência de tecnologia e informação entre os agentes envolvidos, assegurando a complementaridade de recursos e/ou conhecimentos [4].

É pois fundamental uma atenção cuidada ao nível da negociação do acordo de cooperação, definindo, claramente, as motivações e os objectivos de cada actor da rede de cooperação, seleccionando os intervenientes de forma adequada e garantindo uma definição, clara e precisa, da divisão de poderes, dos resultados e da tomada de decisões e integrando os acordos de cooperação na estratégia global da empresa. É ainda necessário sustentar todo o processo de cooperação nos pontos fortes de cada

empresa e nunca nos seus pontos fracos. A nível operacional é incontornável a necessidade de criar uma estrutura operacional de funcionamento, adequado às finalidades da rede de cooperação e à capacidade de cada actor, flexibilizando as estruturas e os fluxos de informação e de concertação e garantindo a existência de mecanismos de controlo e de execução, práticos mas eficazes. Um trabalho feito em colaboração tem liderança distribuída e, fundamentalmente, uma aproximação igualitária à acção. Nestes trabalhos é difícil distinguir entre liderança e participação. Os dois papéis entrelaçam-se, com as diferentes organizações a tomarem a liderança em diferentes tempos e problemas.

Em resumo, são condições para assegurar o êxito de uma rede de cooperação a elaboração cuidada de um plano das acções no tempo, bem como uma gestão, tanto quanto possível, autónoma e dinâmica que assegure, continuamente, a assistência e o apoio material à filosofia e aos princípios da rede de cooperação e à prossecução dos seus objectivos. Nomear os responsáveis pela coordenação é um elemento essencial bem como a contemplação de revisões periódicas do funcionamento das operações de cooperação, redefinição das estratégias sempre que necessário como, por exemplo, quando há alteração de alguns dos seus princípios básicos. Todas estas medidas poderão ser basilares na prevenção de casos de dissolução e de fracasso.

2.5. COLABORAÇÃO BASEADA EM CONHECIMENTOS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

O sector da construção caracteriza-se por um lado pelo baixo nível educacional (em média), reduzida produtividade, baixa qualidade e cara manutenção e venda, e por outro com o elevado nível de fragmentação do sector, com um elevado número de participante em cada projecto, sendo a sua maioria PME. Nesta área foram identificados dois problemas essenciais [9] [10]:

- A comunicação com os clientes que é premente melhorar com vista a fornecer melhores produtos e serviços. A solução poderá passar por diálogos / fóruns na internet.
- A necessidade de conhecimento e competências para uma resposta eficiente às exigências dos clientes. A formação de equipas integradas com utilização de TIC a funcionar como comunidades de conhecimento das PME na indústria da Construção pode ser uma situação ideal.

O objectivo é portanto melhorar as competências técnicas das PME o que aumentará a especialização técnica das mesmas o que tal pode ser conseguido através de equipas integradas, formando comunidades do conhecimento. Foi deste pressuposto que surgiu o projecto ao nível europeu KNOW-CONSTRUCT, descrito no capítulo seguinte, considerando consórcios de associações das indústrias de construção, PME da área e organizações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com a finalidade de desenvolver uma plataforma na internet para gestão das necessidades dos clientes, baseada no conhecimento, e apoio das comunidades do conhecimento. A ideia ambiciona que as PME do sector da construção, apliquem o estado de arte, das soluções baseadas no conhecimento das suas relações de negócio com clientes em mútua cooperação. Esta partilha do conhecimento relacionados com a indústria da construção parte do desenvolvimento de colectâneas. Neste domínio específico existem vários exemplos de experiências de pesquisas dos quais se salientam os projectos e-COGNOS e o eCONSTRUCT [11], referidos no capítulo dos apoios às PME. As colectâneas atraem importante atenção por parte da comunidade, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (RTD) mas a sua aplicação na prática não é largamente utilizada e actividades adicionais por parte dos RTD são precisas para fornecer métodos de aplicação orientados. O que é especialmente necessário é o meio de actualização e manutenção das colectâneas, tornado possível a durabilidade dos sistemas de conhecimento.

2.6. CLUSTERIZAÇÃO

Entendendo a cooperação empresarial como elemento chave, é incontornável encarar a clusterização sustentada por dinâmicas de cooperação como factor importante no desenvolvimento regional, ambiente de excelência para o desenvolvimento da capacidade inovadora regional, enfatizando as ligações entre empresas, as infra-estruturas de inovação e desenvolvimento, os centros de saber numa determinada região, permitindo às empresas operarem, com maior eficiência e afirmarem-se a nível da inovação [12] [13].

Segundo Porter (1990) um cluster “é formado por empresas e sectores ligados, através de relações verticais (cliente-fornecedor) e horizontais (tecnologia), numa determinada região”, sendo que “a concentração geográfica dos rivais, clientes e fornecedores promove a inovação e a competitividade do cluster”. O “The Clusters Policy Whitebook” (IKED, 2004) define clusterização como “o processo onde um conjunto de empresas e outros actores co-localizados numa área geográfica próxima, cooperam em torno de um nicho funcional, estabelecendo alianças promotoras da competitividade”.

Assim, por um lado, propicia-se um aumento de especialização das economias regionais e, por outro, a criação, adopção e difusão de uma maior quantidade de inovações por parte das empresas, decorrentes de uma articulação mais próxima com instituições várias da ciência e da tecnologia, do ensino e educação, facilitando quer a formação de negócio quer a criação de novas tecnologias, novas empresas e novos produtos.

Por aqui se depreende que os efeitos da clusterização na economia sejam decorrentes das actividades de investigação e intensidade de interacção entre os centros de saber e investigação e empresas que cooperam em torno do desenvolvimento de um certo domínio tecnológico e do grau de concentração das empresas que desenvolvem actividades de inovação e de desenvolvimento com uma maior proximidade ao mercado.

Partindo do pressuposto de que não é possível induzir efeitos de clusterização sem promover, previamente, dinâmicas de cooperação competitivas, intrínsecas ao desenvolvimento de clusters, infere-se, claramente, a importância que estas dinâmicas assumem em todo o processo de clusterização, constituindo uma mais-valia essencial quer pela aglomeração de competências e trocas de conhecimento quer pela exploração de oportunidades específicas. Daí a exigência da integração dos diferentes actores em contextos de rede que permita uma intensa partilha de conhecimentos, que conduzam a uma cooperação multifacetada e, consequentemente, a uma maior inovação e desenvolvimento económico regional (Landobeso 2005).

Os elementos chave da dinamização de um cluster são a proximidade geográfica das empresas unidas em torno de uma actividade central em que se especializam, à volta do qual múltiplos actores se relacionam (empresas, organismos públicos, universidades, intervenientes do sector financeiro) numa dinâmica de rede caracterizada pela competição e cooperação (coopetição) o que gera massa crítica essencial no desenvolvimento de uma dinâmica de inter-acção entre os elementos. Um cluster tem um ciclo de vida com perspectivas de longo prazo o que propicia a inovação e a mudança quer tecnológica, quer comercial, quer organizacional. A sua duração depende quer de factores externos quer do potencial desenvolvimento intrínseco do próprio cluster mas, habitualmente, o seu ciclo de vida é representado por 4 fases: criação, consolidação, expansão e desenvolvimento.

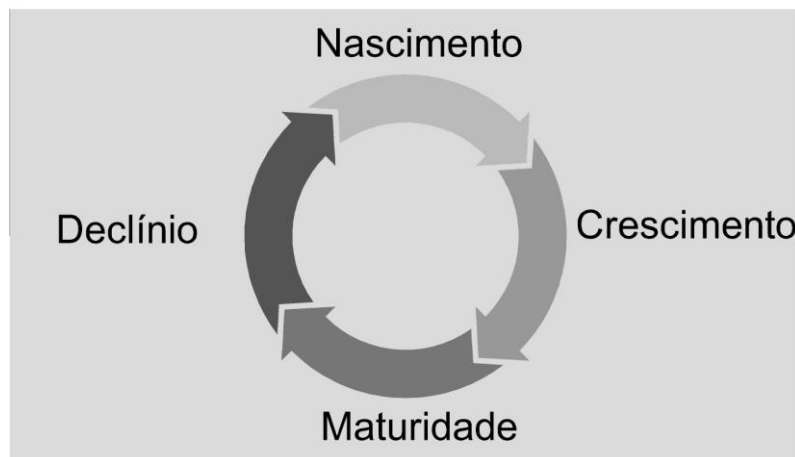


Fig. 2 – Ciclo de vida de um cluster (adaptado de DTI, 2004)

A criação é o estágio de arranque do processo e pressupõe a análise das actividades e o contributo de cada um dos actores para o desenvolvimento e fortalecimento das relações entre eles. É nesta fase que o Estado assume um papel mais importante através de entidades intermediárias (que podem ser facilitadores / promotores), agentes responsáveis pela disseminação, transferência da informação em áreas de conhecimento como o desenvolvimento territorial, cooperação e inovação.

É na fase de consolidação que, eventualmente, se decidirá e optará pela tipologia de cluster mais adequada e é também caracterizada pela importância que as actividades vão assumindo e pelo grau de formalização das mesmas.

Na fase de expansão e desenvolvimento assumem crucial importância os recursos envolvidos, a sua optimização e exploração, sejam físicos ou materiais, assumindo uma elevada relevância a base de formalização de partilha dos recursos, visando um aumento de competitividade dos actores intervenientes do cluster.

Nestas fases estimular a inovação é crucial, essencialmente para minimizar ou evitar os perigos do isolamento de alguns actores e, consequentemente, de algumas regiões e para a manutenção da competitividade e como facilitador da emergência de novas actividades e de novas indústrias. Pode, contudo, surgir a necessidade de fazer alterações significativas, criando novas formas de trabalho ou de entrar em novas áreas de mercado, tentando diminuir a possibilidade de um cluster entrar na fase de declínio, sempre possível, apesar de haver fortes probabilidades de desenvolvimento, expansão e transformação, onde as sinergias e as interacções que se desenvolvem entre diferentes actores locais, são variadas e diversificadas.

Atendendo à relevância protagonizada pelos clusters na economia regional e nacional cabe ao Estado a identificação e formulação de uma política de clusters de sucesso. Assim, urge que os poderes públicos envidem esforços no sentido de aumentarem os benefícios económicos decorrentes da criação e desenvolvimento de clusters ou de redes localizadas de conhecimento.

Esta política pode ter várias abordagens podendo ser categorizada em 2 eixos: o primeiro diferencia políticas explícitas de implícitas; o segundo políticas top-down de políticas bottom-up.

Assim, políticas explícitas são implementadas com a referência à noção de cluster e políticas implícitas prosseguem objectivos relacionados com a promoção da colaboração sectorial-regional não assumindo o conceito de cluster; políticas top-down são impostas no seio do sistema regional de

inovação pelas autoridades públicas, sem o envolvimento directo dos diferentes actores na proposta e implementação de programas e medidas e políticas bottom-up em que as iniciativas são organizadas e criadas pelos agentes regionais, nomeadamente empresas industriais, sendo este um modelo defendido pela CE (2000).

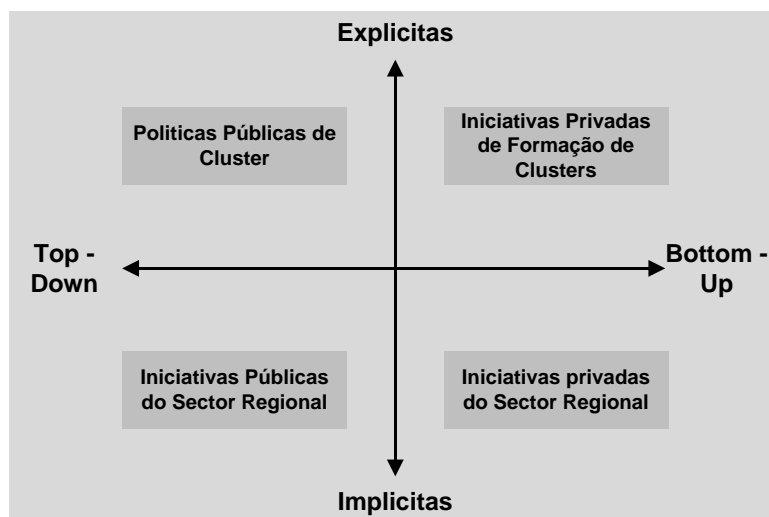


Fig. 3 – Políticas de Clusters nos Países Europeus (Fromhold, 2004)

Ainda de acordo com a CE (2003) a formulação de uma política de clusters depende da sua abrangência e pode assumir diferentes abordagens dependendo da extensão do conceito de cluster utilizado (“macro-clusters”, “clusters de dimensão intermédia”, “micro-clusters”), do enquadramento no âmbito político, estando intimamente relacionadas com as políticas da ciência e tecnologia, as políticas industriais e as de desenvolvimento regional, quer reforçando clusters “tradicionais” quer desenvolvendo novos clusters no seio de indústrias de elevado crescimento, da tipologia do cluster que pode levar o Estado a adoptar uma abordagem top-down ou bottom-up, conforme se trate do apoio a novos clusters no domínio da alta tecnologia ou de apoio a clusters “tradicionais”, respectivamente. Esta abordagem dos governos e do Estado pode ser mais ou menos intervencionista conforme é implementado a nível da gestão e de apoios financeiros ao cluster ou quando há a definição de objectivos relacionados com a indução e promoção de cluster.

Assim, a formulação de uma política de cluster assenta na promoção da competitividade, seja através da melhoria das condições envolventes do cluster, seja através da facilitação e intermediação da cooperação entre as empresas, estando sempre relacionada com a abordagem nacional ou regional, sendo aconselhável ter em conta o contexto internacional.

Segundo a CE (2003) apesar das especificidades e diferenças em termos de conceito e implementação de políticas de clusters, estas apresentam como características comuns, serem meios de promoção do desenvolvimento económico e da alteração estrutural, associadas ao fomento da capacidade de inovação a nível regional, de perseguirem o fomento da cooperação empresarial e a dinamização de processos sociais, enfatizarem ligações entre empresas e infra-estruturas regionais de ensino e de inovação e desenvolvimento, visando o estabelecimento de sistemas regionais de inovação, valorizarem o papel das organizações públicas ou semi-públicas como mediadoras da cooperação inter-empresarial para o desenvolvimento de projectos conjuntos, necessitarem de criar factores especializados, nomeadamente ao nível do conhecimento, em particular nos clusters regionais existentes.

Para a formulação duma política de cluster salientam-se 4 factores determinantes: mobilização (criação de interesses e fomento da participação de vários agentes), diagnóstico (definição do âmbito do cluster e das suas áreas fortes e menos fortes), colaboração estratégica (identificação das acções e medidas necessárias ao desenvolvimento do cluster), implementação e avaliação (indução da importância do acompanhamento e avaliação das acções, das medidas e ainda da reflexão sobre as estratégias adoptadas).



Fig. 4 – Factores determinantes na formulação de uma política de clusters (adaptado de DTI, 2004)

As políticas públicas incidem sobre factores como a facilitação e intermediação (promoção de plataformas de diálogo entre intervenientes de diversas redes), procura (difusão de informação e da coordenação entre intervenientes), formação (desenvolvimento de competências essenciais às exigências actuais e futuras), relações internacionais (diminuição das barreiras de transporte e comunicação entre actores). Para além disso visam assegurar a estabilidade macroeconómica, o bom funcionamento do mercado, o sistema de educação, a criação de infra-estruturas de controlo e comunicação, com vista a colmatar os obstáculos colocados à formulação de uma política de clusters de sucesso e que se centram ao nível da cooperação entre empresas, entre empresas e entidades de suporte (bancárias, empresariais...) e entre empresas e o sector público.

Sabendo que o sector privado apresenta maior capacidade de gerar riqueza e que o sector público gera condições favoráveis à implementação e prosperidade negocial, um desenvolvimento económico local de sucesso beneficiará, indubitavelmente, das parcerias público-privadas estabelecidas. Assim, se as regiões colaborarem entre si para atrair investimento externo contribuirão para a obtenção de um impacto económico mais amplo, um maior desenvolvimento regional e uma estrutura mais sólida para resistir ao impacto do sistema legislativo e jurídico nacional, quer ampliando, quer reduzindo o potencial para o desenvolvimento económico local. Com a globalização surgem mais oportunidades para as empresas identificarem novos mercados mas coloca-as também face a desafios internacionais importantes, impostos pelos concorrentes de outros mercados. Contudo, mesmo as regiões mais pequenas podem otimizar os seus pontos fortes numa óptica internacional e desenvolver oportunidades locais bem sucedidas.

2.7. DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Os grandes desafios colocados à implementação de actividades em consórcio foram identificados, conforme consta do estabelecido no PROINOV (Programa Integrado de Apoio à Inovação descrito no capítulo seguinte) ressaltando a necessidade de financiar a qualidade de oferta e promover o mercado, respeitando os aspectos da mobilidade individual, da protecção da propriedade intelectual das universidades e do estímulo ao empreendedorismo, reforçando parcerias para a inovação, que passam por tomar em consideração o âmbito internacional sem esquecer as especificidades regionais e uma estratégia de “clusterização” da economia de forma a promover o mercado [13] [14] [16].

Inovação pressupõe algo de novo: novo bem, nova quantidade de um produto, novo método de produção, novo mercado, nova fonte de matéria-prima, nova organização, etc. Ao contrário do que possa parecer, o processo de inovação e de transferência de conhecimentos é um processo complexo e interactivo (não simples e unidireccional), uma vez que o fluxo de informação ocorre em duas vias e advém de uma actividade contínua de pesquisa, estruturada quer por forças económicas, quer pelo conhecimento tecnológico, quer pela procura dos consumidores por novas e diferentes categorias de produtos e serviços.

É esta perspectiva de se promover fluxos contínuos de inovações incrementais que merece maior destaque no que se refere a clusters, percebendo-se que a interdependência existente entre os elementos de um cluster potencia o surgimento de inovações incrementais, com a participação relevante de universidades e centros de pesquisa que, ao estreitarem relações com as empresas, aumenta a possibilidade de se obterem inovações tecnológicas.

Assim, a inovação é uma acção conjunta de diversos agentes internos e externos da organização, que pode ser facilitada pela colaboração no seio de uma rede, reunindo, em regime de complementaridade, as competências de diferentes agentes e onde cada um tanto pode receber como transmitir informação.

Os sistemas de inovação podem incluir um grande número de sectores e a dimensão regional não é tão definida como no caso dos clusters, podendo envolver espaços maiores, embora um cluster possa também confirmar um sistema de inovação, o que é sempre desejável com vista a uma maior competitividade das empresas.

À semelhança do que foi dito para os clusters, a definição de uma política de inovação para PME é muito complexa dada a variação de definição em diferentes países e a heterogeneidade do universo de actividades das PME (desde as que trabalham em sectores tradicionais com métodos artesanais às que apresentam uma expressiva actividade de pesquisa e desenvolvimento).

Contudo, nos países desenvolvidos, são várias as políticas de apoio direccionadas a PME, por se reconhecer que elas podem ser difusoras de inovações, para além do contributo, já referido, para o crescimento regional.

Quer as redes de cooperação entre PME quer entre PME e as grandes empresas têm vantagens em gerar e desenvolver inovações. Tendo um potencial inovador superior às PME, as grandes empresas detêm maior acesso ao crédito, maiores possibilidades de desenvolver e implementar inovações, condições de crédito mais favoráveis, o que facilita a inovação. Mas é nas PME que se verificam características, por definição, mais favoráveis, como a capacidade de adaptação a mudanças de mercado, maior flexibilidade, maior motivação dos funcionários, menor receio do risco.

Outra abordagem aponta a inovação como resultado de uma cultura tecnológica e de um know-how constituída num determinado espaço, sendo as redes de empresas caracterizadas de inovação e de dinâmica da actividade inovadora definida através das características regionais do sistema de

inovações. Como refere Porter (1998) as vantagens competitivas que caracterizam uma economia global são fortemente locais, pois derivam da concentração de conhecimento, qualificação, instituições e empresas de uma determinada região.

Desta abordagem ressalta que o conceito de redes de empresas é fundamentalmente para analisar o papel das PME numa região e a sua inserção no sistema de inovações, envolvendo a análise das características técnicas e produtivas das empresas agrupadas em rede, do seu conjunto de informações, técnicas e do mercado e das regras que definem as transacções entre elas.

Como já foi referido, o conceito de redes de empresas é um instrumento útil para a compreensão das especificidades locais das PME e das suas necessidades de informação e de acreditação. Este conceito deve perpassar as políticas de inovação para as PME e orientar a acção dos agentes, públicos ou privados. Assim, à medida que o papel das PME vem sendo definido, o leque das políticas de apoio vem sendo ampliado, dando especial ênfase às políticas de inovação, dependendo estas do sistema de inovação da região.

2.8. DIMENSÕES DA COOPERAÇÃO EM REDE

O trabalho em redes de cooperação desenvolve-se em quatro dimensões distintas: actividades, Intervenientes, Recursos e Envolvente [16]. São estas dimensões que têm que ser analisadas para o diagnóstico do potencial de desenvolvimento de oportunidades de cooperação em rede e aquando da avaliação do funcionamento dos processos de cooperação.

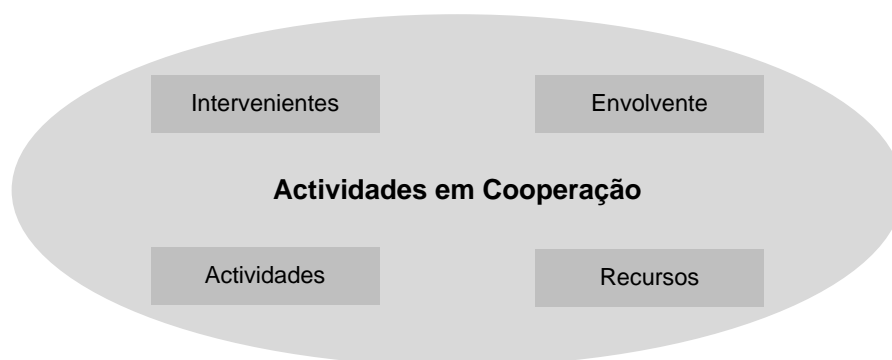


Fig. 5 – Dimensões da cooperação em rede

No que diz respeito às actividades consideram-se aquelas desenvolvidas no âmbito da rede de cooperação. Na dimensão actividades é conveniente distinguir actividade global em cooperação de actividade específica pois têm natureza diferente. Convém realçar que as actividades levadas a cabo pelos demais membros da rede não ocorrem isoladamente, pertencem a cadeias de actividades. A actividade global da rede refere-se às actividades desenvolvidas pelo grupo de intervenientes que perseguem metas comuns e para as quais todos colaboram. As actividades específicas subdividem-se em complementares ou comuns, caso o nível de concorrência seja baixo entre os cooperantes com finalidades de objectivos complementares ou se a actividade se caracteriza como tendo elevado nível de concorrência entre os intervenientes procurando objectivos comuns. As actividades desenvolvidas globalmente podem ser ou não formalizadas, como já foi descrito anteriormente. A percepção que os intervenientes da rede têm sobre os benefícios do desenvolvimento da actividade em cooperação é fundamental, devendo a mesma ser feita em função não só da utilidade e dos resultados obtidos que o

processo proporcionou mas também em função dos recursos que cada interveniente colocou no sistema.

Na dimensão dos intervenientes são consideradas empresas, associações empresariais e instituições que participam na rede de cooperação, todos os elementos envolvidos no grupo. Podem ser os potenciadores ou facilitadores da materialização de um conjunto de competências inerentes à existência e desenvolvimento de actividades de cooperação. São os intervenientes no processo de cooperação que desenvolvem as actividades e que fornecem e controlam os recursos. As competências e capacidades que possuem os intervenientes são os factores que ditam a potencialidade e sucesso da rede de cooperação.

No que concerne aos recursos necessários às actividades, bens e serviços, estes podem ser cedidos pelos intervenientes ou ser obtidos como resultado do investimento feito pelo conjunto destes na rede. Os recursos são tudo aquilo que está relacionado com a envolvente, podem ser recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc. Os recursos assumem a importância de tudo aquilo que potencia e possibilita o desenvolvimento da cooperação e cuja monitorização necessária é resultante da aprendizagem conjunta dos intervenientes na rede. Os recursos que materializam a rede e como tal imprescindíveis, sem os quais não existirá sucesso da rede de cooperação estão a cargo de cada um dos intervenientes da rede de cooperação.

Por último, a envolvente são todos os factores externos que condicionam a actividade empresarial e sobre o qual as mesmas têm maior ou menor controlo. Na actividade empresarial é determinante para o desenvolvimento normal da mesma que se prevejam e antecipem as alterações da envolvente (mercado) de forma às empresas poderem responder da melhor forma adaptando-se às novas oportunidades e imposições. Nas actividades de cooperação esta é uma dimensão de elevada importância não só pela influência que a envolvente tem sobre a rede mas também pela interferência que a rede tem sobre a envolvente, que pode actuar como condicionante ou estimulante sobre outros agentes económicos existentes na mesma envolvente.

Tudo o que pode interferir na actividade da rede de cooperação em que se inserem os intervenientes, o próprio mercado em que a rede actua, constitui a envolvente, pelo que o modelo de trabalho do grupo tem de comportar esta dimensão. Isto é fundamental para que os intervenientes dos processos de actividade em rede pensem e direccionem as suas capacidades e competências em função das oportunidades e necessidades proporcionadas pela envolvente.

2.9. FACILITADORES / PROMOTORES DA COOPERAÇÃO

As dinâmicas de cooperação têm alguns aspectos críticos, pelo que se necessita de iniciativas públicas orientadas para se conseguir o desenvolvimento de redes de cooperação. Este processo passa pelo envolvimento das entidades que actuam como facilitadores do processo de cooperação. A figura de facilitadores, pioneira no âmbito das iniciativas públicas europeias, representa uma vantagem no desenvolvimento da cooperação entre empresas. Estes agentes facilitadores não devem ter interesse nos resultados obtidos nem devem impor qualquer tipo de influência na rede de cooperação, mas aliciar técnicas de gestão e avaliação empresarial através dos actores na rede de cooperação. Para melhorar as redes de cooperação devem possuir um conjunto de conhecimentos e competências [17].

Neste sentido surgiu um programa de dinamização e cooperação empresarial na Dinamarca – o modelo DTI [18] – porque o governo dinamarquês sentiu necessidade de promover o desenvolvimento da economia, criando novas oportunidades de negócio, aliciando o aumento das interacções entre pequenas e grandes empresas no mesmo sector. O modelo promove a indução da participação activa e

sistemática das empresas no desenvolvimento de actividades conjuntas, cooperando em rede. Estas redes têm como principais cooperantes as PME dos sectores da construção, comércio, indústria e serviços.

Houve todo um trabalho de acompanhamento sistematizado e continuo da análise dos pontos fortes e fracos relativos às redes de cooperação e ao seu processo de emergência. Este programa foi já aplicado com sucesso na Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Reino Unido, ...

O modelo DTI implicou a criação de grupos de reflexão que envolviam formadores, formandos e gestores de iniciativa para, em conjunto, identificarem factores críticos de sucesso de actuação dos facilitadores como as lacunas a nível de conhecimentos e competências; a definição dos seus objectivos e resultados a obter; o desenvolvimento de competências para a dinamização da cooperação empresarial e os critérios de avaliação da sua actuação. Este grupo de reflexão identificou a necessidade de desenvolver um programa nacional de formação para suporte da actividade facilitadora, e assegurar a sua formação contínua, tendente à criação de cooperação empresarial.

Constatando um fraco nível cultural dos facilitadores, afirmou-se como urgente um modelo de integração destes, e de suporte à aplicação dos objectivos do programa de dinamização da cooperação empresarial. Evidenciaram imposição da criação de uma base metodológica para conhecimento do conceito de cooperação, percepção do State-of-The-Art na cooperação, identificação das competências dos facilitadores e dos objectivos alcançados mediante o contexto económico existente e criação de um programa de formação específico.

Foram identificados como críticos ao sucesso do desempenho dos facilitadores os processos de transferência e valorização de aptidões, conhecimentos e capacidades, a realização de entrevistas para selecção adequada dos recursos com conhecimento e experiências de cooperação, a interacção entre potenciais facilitadores e facilitadores com maior experiência e conhecimentos e a participação dos facilitadores em programas de formação. Foi elaborado então um plano de formação para uniformização da linguagem no domínio da generalidade dos instrumentos de trabalho, para uma identificação adequada do perfil, das competências e capacidades necessárias a um facilitador. Para avaliar a eficácia de um plano de formação há que ter em conta a quantidade de redes de cooperação de sucesso e a satisfação dos intervenientes nas mesmas, face à contribuição dos facilitadores. Neste sistema de avaliação as entidades coordenadoras regionais devem acompanhar o trabalho dos facilitadores, sistematizando, quantificando e até intervindo para o ajustamento entre actividades desenvolvidas, recursos gastos e resultados obtidos.

A reunião de um conjunto de competências e conhecimentos específicos que induzem à formação de redes de cooperação formaliza um Sistema de Inovação, e um conjunto destes sistemas são a denominada Rede de Competências. Esta Rede de Competências pretende ter parceiros que, comprovadamente, possam proporcionar à mesma meios de identificação, criação e dinamização de redes de cooperação de forma eficaz.

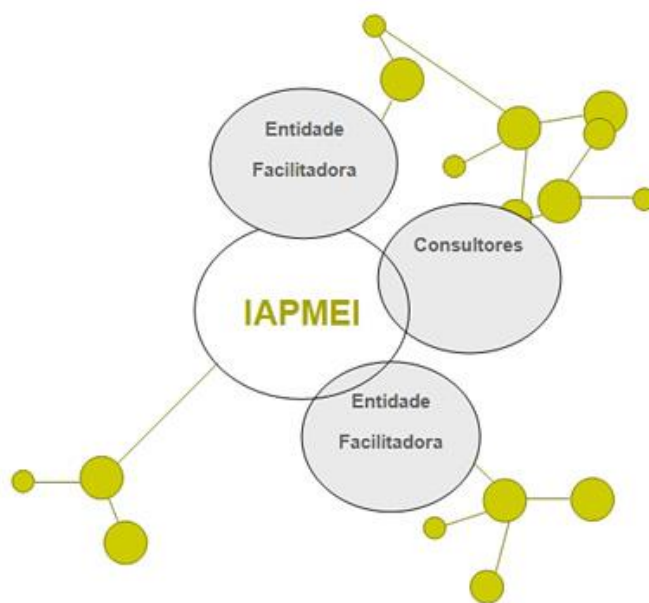


Fig. 6 – Rede de Competências (IAPMEI [19])

A Rede de Competências é desenvolvida com o intuito de incluir e envolver os parceiros que, pela sua experiência, possam fornecer à mesma as valências necessárias à identificação, criação e dinamização de redes de cooperação de forma eficaz.

São facilitadores da dinamização da cooperação empresarial as associações empresariais, regionais e/ou sectoriais, infra-estruturas tecnológicas, centros de incubação de empresas e outras entidades do Sistema Científico e tecnológico Nacional, entidades de consultoria tais como universidades, IAPMEI e departamentos dos serviços do Ministério da Economia e da Inovação, organizações e entidades capazes de dinamizar a rede institucional e promover um ambiente favorável ao exercício das actividades em regime de cooperação.

3

APOIOS EXISTENTES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ÁREA DA REABILITAÇÃO

3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo é feita uma descrição ao nível do que tem sido feito e do que existe, neste momento, com o intuito de ajudar as Pequenas e Médias Empresas. São apresentadas instituições e associações assim como programas comunitários que estão presentemente em desenvolvimento mas também outros que foram feitos e se encontram já terminados. Neste sentido a análise divide-se em três partes. Na primeira é feita uma abordagem aos apoios direccionados às PME em geral e incidindo também na área da construção, a segunda contém programas e apoios comunitários e, por último, numa terceira são identificados os apoios orientados ao sector da reabilitação. Os tópicos aqui descritos são exemplos das ajudas com as quais as PME que trabalham no sector da reabilitação podem contar, sabendo que existirão mais, mas a informação aqui recolhida assim como os contactos das entidades referidas são de fácil acesso na internet.

3.2. APOIOS EXISTENTES ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM GERAL

3.2.1. IAPMEI – INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS

É um organismo público (Ministério da Economia e Inovação) [4] que tem como objectivos criar as condições favoráveis para o reforço do espírito, da competitividade, de competências e da capacidade de gestão direccionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção.

A par destas actividades cabe-lhe promover o empreendedorismo e desenvolver parcerias estratégicas com entidades, públicas e privadas, de tipo institucional, associativo ou empresarial, com vista a encontrar soluções para as empresas nos domínios do financiamento, da formação, da inovação, do desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Tem ainda como função estabelecer e estimular a ligação Escola/Universidade e o mundo empresarial em domínios como a gestão, a investigação, o desenvolvimento e demonstração tecnológica, formação de quadros e empresários, estudos e prospectiva, gestão de informação e estatística.

O EIC (Euro Info Centre) do IAPMEI pertence à rede europeia de Euro Info Centres que recorre essencialmente ao Business Cooperation Database, uma base de pedidos e ofertas de cooperação, a nível internacional.

Está ligada a vários programas de apoio e incentivo:

- Programa Gerir – com o apoio do POEFDS (Programa Operacional do Emprego, Formação e Desenvolvimento Social)
Tem como objectivo a formação de gestores de empresas com menos de 50 trabalhadores, através de acções de formação e de consultadoria aplicada às empresas, assentando num conceito de formação-acção.
- PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia (2000-2006)
Teve como objectivo a coordenação e operacionalização de um conjunto de medidas do POE (Programa Operacional da Economia), desde a implementação dos sistemas de incentivos ao acompanhamento da execução dos planos de acção que visam relações de parceria entre entidades dos sectores público e privado.
- Programa Voluntarista de Dinamização da Cooperação Interempresarial (1994-1999)
Tinha como objectivo corrigir as “falhas de mercado, estabelecendo alianças estratégicas através de processos de cooperação em rede, ajudando ao adequado posicionamento das empresas para fazer face aos crescentes desafios da globalização.

3.2.2. EUROPEAN COMMISSION: YOUR EUROPE – BUSINESS

Da responsabilidade conjunta da Comissão Europeia e das entidades nacionais [20], é um espaço onde se encontram informações práticas em várias línguas e serviços de administração em linha para empresas à procura de oportunidades de negócio noutro país da EU.

Tendo como principal objectivo facilitar a cooperação transfronteiras levou a que a EU tomasse diversas medidas que minimizam as diferenças entre as normas nacionais, de cada um dos países membros, que regulam a actividade empresarial.

Os cinco vectores principais são:

- Encontrar parceiros, podendo a cooperação adoptar diversas formas: acordos de produção, empresas conjuntas (joint ventures), contratos de franquia (franchises), transferência de tecnologias e projectos conjuntos de investigação.
- Criar sociedades cooperativas europeias que permitem aos seus membros – particulares ou empresas – levar a cabo actividades em comum sem perda de independência, podendo operar em toda a UE com uma única personalidade e estrutura jurídicas e expandir e reestruturar as suas operações sem ter de criar redes de filiais. Uma cooperativa que opere num país da UE que não aquele em que está registada, pode converter-se em cooperativa europeia sem necessidade de dissolução prévia.
- Fornecer ajuda e assessoria personalizadas, através da Enterprise Europe Network, uma extensa rede que presta informações e aconselhamento sobre como encontrar parceiros na UE.
- Promover a investigação, na medida em que esta contribui para fomentar o crescimento, criar mais e melhor emprego e garantir a competitividade da UE. Assim, a UE incentiva o investimento na investigação e no desenvolvimento tecnológico (I&D), o fomento da inovação e apoia-o activamente em determinados sectores, dedicando-lhe, até 2010, 3% do seu produto interno bruto (PIB).
Uma das prioridades da UE é criar um Espaço Europeu de Investigação (EEI) – uma zona de investigação sem fronteiras para otimizar a utilização dos recursos científicos.
O Sétimo Programa-Quadro para a Investigação e o Desenvolvimento Tecnológico (7ºPQ) cobre todas as iniciativas da UE relacionadas com a investigação. Dispõe de um

orçamento de 50 000 milhões de euros para o período 2007-2013, dos quais 15% deverão beneficiar as pequenas e médias empresas (PME). O Programa Quadro abrange vários sectores, cada um com um programa próprio para promover pólos europeus de excelência científica.

A rede EUREKA facilita actividades de investigação e desenvolvimento orientadas para o mercado. Os Projectos EUREKA permitem aos parceiros desenvolver tecnologias inovadoras.

- Partilhar novas ideias e conhecimentos para poderem desenvolver-se e manter-se competitivas. Para além da inovação técnica, são necessárias novas estratégias de gestão e comercialização. Em conjunto, a UE deve converter-se numa economia do conhecimento aberta à inovação. Assim, contribui para a modernização dos sistemas de ensino em todos os países membros, promove parcerias estratégicas entre universidades e empresas. Cabe ao Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia a criação de parcerias de colaboração entre a ciência, as empresas e a educação.

Deste último vector de actuação da Comissão Europeia surgem duas iniciativas, a PRO INNO Europe e Europe INNOVA. O primeiro nasce com o objectivo de analisar e melhorar a política de inovação da UE, comparando os resultados regionais e nacionais e aprendendo com a experiência das melhores práticas. A Europe INNOVA consiste numa plataforma para o intercâmbio e o desenvolvimento de ideias, boas práticas e sugestões em matéria de inovação empresarial, gestão de clusters, financiamento da inovação, normas da UE e serviços que requerem um nível elevado de conhecimentos.

Esta iniciativa inclui 11 redes de clusters que interagem para aumentar a produtividade desenvolvendo em conjunto capacidades e conhecimentos; 10 redes financeiras que analisam necessidades, fontes de financiamento e acesso ao capital para as empresas inovadoras; 6 redes de normalização que promovem o estabelecimento de normas abertas como forma de estimular soluções empresariais inovadoras; uma plataforma de inovação europeia no domínio dos serviços que requerem um nível elevado de conhecimentos (KIS-IP), que ajuda as pequenas empresas inovadoras a explorar melhor os resultados da investigação e a procurar investidores e parceiros comerciais.

A plataforma INNOVA dispõe de outros instrumentos:

- Dispositivo de identificação de clusters e das localidades que oferecem as melhores condições comerciais para desenvolver projectos económicos e inovadores;
- Observatório da inovação em cada sector de modo a contribuir para a definição de uma nova política da inovação;
- Grupos de peritos para a inovação, que analisam os factores que dificultam e que estimulam a inovação;
- O projecto IMP³rove que assiste as empresas e as ajuda a adquirir as capacidades de que necessitam para gerir a inovação.

3.2.3. AICCOPN – ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS

É uma associação de âmbito nacional [21], com sede no Porto, representando cerca de 8000 empresas do sector e que tem como principal objectivo a promoção e desenvolvimento do sector e a defesa dos interesses dos seus associados.

A AICCOPN dispõe hoje de oito delegações regionais e compromete-se com esta estrutura a oferece às empresas suas associadas um leque de serviços especializados nas seguintes áreas:

- **Serviços de Economia:**
Estudos Económicos e Gestão: Análise da situação económica do País e do sector;
Recolha e análise de informação sobre Regimes de Financiamento à Construção e Habitação e Sistemas de Incentivos ao Investimento;
Fiscalidade: recolha e análise de informação fiscal;
Estatística: recolha e análise de dados estatísticos do país e do sector.
- **Serviços de Engenharia:** Revisão de preços; Organização de processos de Alvarás; Estudos; Informações; Pareceres técnicos; Consultoria.
- **Serviços Jurídicos e Laborais:** Empreitadas de Obras Públicas; Obras particulares e loteamentos urbanos; Direito Administrativo; Consultoria jurídica; Pareceres Técnicos; Apreciação de diplomas legais; Relações de trabalho; Contra-ordenações laborais; Contratação colectiva; Segurança Social; Higiene e Segurança no trabalho; Formação profissional; Seguros; Assessoria e informação; Pareceres; Apoio nos Tribunais e junto do IDICT; Análise e discussão de novas leis laborais.
- **Núcleo de Apoio à Internacionalização (NAI):** tem como objectivos o apoio e informação às empresas sobre mercados internacionais; a divulgação de oportunidades de negócio; o acompanhamento e participação na actividade de entidades, nacionais e internacionais, com competência no âmbito da internacionalização; a organização de missões empresariais, sessões de informação e seminários.
- **Serviços de Prevenção e Medicina do Trabalho:** Sediados no Porto, estes serviços dispõem também de dois Consultórios Móveis que se deslocam aos vários distritos/concelhos, proporcionando às empresas a realização dos exames médicos dos seus trabalhadores, necessários à vigilância da sua capacidade para o trabalho.
- **Tribunal Arbitral:** Centro de Arbitragem com competências específicas para a resolução de quaisquer litígios relacionados com o sector da construção civil e obras públicas, nas seguintes áreas: Contratos de empreitada de obras públicas e particulares; Compra e venda de imóveis; Promoção imobiliária e loteamentos; Responsabilidade civil; Regulamentos municipais da edificação e urbanização e taxas urbanísticas.

3.2.4. AECOPS – ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS

A AECOPS [22] é uma estrutura associativa que agrupa e representa as empresas de construção sediadas em Portugal Continental e nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, assumindo-se como um dos elementos fundamentais da estrutura empresarial portuguesa.

Detém um serviço na Internet que visa proporcionar às empresas suas associadas informação completa sobre o sector da construção, de forma fácil e eficaz.

Dentre os numerosos serviços que presta salientam-se:

- **Serviços de Economia;** Notícias; Exportação de Serviços - Mercados em Análise; IVA - Inversão do Sujeito Passivo; IVA - Serviços de Construção Civil; Tabelas de Imposto Único de Circulação (IUC); Inquérito aos prazos de recebimento; Tabela de IMT; Taxas de Derrama para cobrança.
- **Serviços Jurídicos:** Notícias; Legislação; Ficha Técnica da Habitação - Formulário; Alterações ao Direito das Sociedades; Novo Regime do Arrendamento Urbano; Código dos Contratos Públicos; Eliminação de actos e procedimentos de registo predial; CCP - Portarias de regulamentação.

- Serviços Técnicos: Notícias; Fórmulas tipo de revisão de preços; Normas Harmonizadas - A AECOPS publica a lista das normas harmonizadas, em inglês, disponibilizada pelo CEN e a lista das referidas normas, em português, publicada no Jornal; Oficial das Comunidades; Revisão de Preços - índices mais recentes; Regulamentação Técnica.
- Serviços de Relações de Trabalho: Notícias; Agenda Laboral; Formação Profissional - As Obrigações Previstas no Código do Trabalho; Tabela Salarial; Contrato Colectivo de Trabalho; Código do Trabalho e Legislação Complementar; Manual de Segurança no Estaleiro.

3.2.5. EURO CONSTRUCT: EUROPE'S LEADING CONSTRUCTION BUSINESS RESEARCH GROUP

EUROCONSTRUCT [23] é uma rede de investigação de previsões na área da construção, financiamento e negócios na Europa e, como tal, tem uma importância valiosa como uma rede de investigação.

É o único fórum de 19 institutos de investigação Ocidentais e Orientais no sector de negócios da construção. A rede da EUROCONSTRUCT também se estende aos Estados bálticos (através da Finlândia), ao Japão (Instituto de investigação para construção e economia, RICE, Tóquio) e à Coreia (construção & economia Research Institute da Coreia, CERIK, Seul).

O objectivo de EUROCONSTRUCT é prestar apoio às decisões no sector da construção e mercados relacionados e nos ministérios, agências e associações nacionais e internacionais com informações, análises e previsões que lhes permitam planear negócios mais eficazmente.

Duas vezes por ano a EUROCONSTRUCT organiza uma conferência internacional sobre:

- Previsões a curto prazo dos institutos de membros para os segmentos de mercado principal (habitação, edifícios não residenciais, infra-estrutura e engenharia civil, todos os subsectores com uma repartição em trabalhos novos e renovação / actividades de modernização) em dezanove países da Europa.
- Uma questão especial seleccionada pelo seu impacto de médio prazo sobre a indústria de construção (por exemplo demografia, privatização, estilos de vida, evolução tecnológica, alterações da estrutura da procura e oferta).

A pesquisa e consultoria da EUROCONSTRUCT centra-se em:

- Previsões de curto e médio prazo para macroeconomia e detalhadas tendências da construção na Europa.
- Análises das mudanças estruturais, estratégias empresariais e da concorrência na indústria da construção europeia e de todo o mundo.
- Estudos de mercado para produtos industriais e serviços utilizados pelos sectores da construção e infra-estruturas.

A investigação e as previsões da EUROCONSTRUCT são projectadas para atender às necessidades de muitos tipos de negócios incluindo: empreiteiros de construção e associações imobiliárias; fabricantes e comerciantes no fornecimento de materiais de construção, produtos, equipamentos e máquinas; arquitectos; bancos e instituições de crédito; departamentos governamentais e agências nacionais; associações da indústria; a Comissão da Comunidade Europeia e outras organizações europeias.

3.2.6. EUROPEAN PORTAL FOR SME

Este portal foi concebido com o intuito de fornecer informação sobre todas as políticas e iniciativas da União Europeia com importância para as PME [24]. É da responsabilidade do CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programme) cuja finalidade é fomentar a competitividade das empresas europeias e está disponível em todas as línguas da Comunidade Europeia. Contém informação sobre políticas, programas, projectos, ferramentas e serviços direccionados às PME, organizada pelas seguintes temáticas:

- The EU's SME Envoy:

Um representante das PME foi seleccionado pela Comissão Europeia para que os requisitos específicos particulares das PME sejam tomados em consideração na criação de políticas. Este representante funciona como ponte da UE com a comunidade empresarial e defende os interesses das PME. Aqui pode saber-se o que é uma PME, especificidades das mesmas e o que as torna tão importantes.

- SME policy:

Por esta ligação acede-se às políticas da Comissão Europeia para as PME para que as mesmas surjam e prosperem, e também à proposta da "Small Business Act" para a Europa. Encontram-se indicações sobre as reduções de burocracia e as legislações existentes para eliminar requisitos administrativos já ultrapassados.

- Promoting entrepreneurship:

A Comissão Europeia, juntamente com os Estados-Membros, trabalhou no sentido de aumentar o número de empresários europeus e promover a partilha de experiências e ferramentas para o desenvolvimento de atitudes empresariais. Procura tornar-se mais acessível o ambiente empresarial quer para as PME quer para os novos empresários.

- SME and innovation:

As PME pautam-se por serem inovadoras criando novos produtos e serviços contribuindo para o crescimento económico.

- A Single Market in Europe:

A UE estabeleceu regras comuns para as PME para uma maior igualdade nas condições de concorrência. O cumprimento das mesmas é válido para quaisquer dos Estados-Membros evitando repetição de procedimentos. O mercado único para as PME implica o cumprimento de obrigações: os consumidores e as empresas estão protegidos por regras comuns em questões de segurança de produtos e contra concorrentes que tenham em vigor normas de segurança e saúde desajustadas.

- Making SME more competitive:

As PME devem contribuir para a economia da Europa o que implica o seu crescimento, aumentando o número de funcionários, diversificando produtos, expandindo mercados e volume de negócios. Isto requer novas tecnologias, novas competências, novas experiências e acesso a outros mercados. O desenvolvimento empresarial impõe investimento financeiro.

- EU sectoral policies:

Muitos aspectos da política da UE podem ser aplicados na generalidade em todas as actividades económicas, porém outras serão mais eficazes quando concebidas mais especificamente para sectores individuais.

- Going international:

O risco de expandir a sua actividade para outro país pode contribuir para o desenvolvimento da empresa. É uma das prioridades da Comissão Europeia assegurar-se de que todas estas empresas beneficiam das oportunidades do Mercado Único, com acesso aos programas disponíveis de ajuda e identificação das oportunidades empresariais internacionais. As empresas que pertencem ao Mercado Único e que pretendem expandir-se além da Europa, dispõem de programas que a Comissão possibilita aos seus gestores, no sentido de vencerem as dificuldades, podendo aceder a redes e bases de dados de informação e orientação.

- On-line tools:

A Comissão Europeia criou vários sítios web específicos e ferramentas online para ajudar a compreender a legislação, políticas e iniciativas da EU, fornecendo as respostas necessárias às PME.

- Support services across Europe:

A Comissão Europeia dispõe de vários serviços de apoio na UE para ajudar, sobretudo, as PME a beneficiar das oportunidades disponíveis no Mercado Único. Estes serviços são prestados por técnicos especializados, com contactos na Europa, que ajudam as PME a desenvolver novos produtos e mercados.

- EU funding for SMEs:

A UE para melhorar o acesso ao financiamento às PME dispõe de uma ferramenta online com a explicação dos principais programas de financiamento europeus existentes e tipos de actividades financiadas. Também possibilita ligações e contactos para assistência em cada Estado-Membro da UE.

3.3. PROGRAMAS E APOIOS COMUNITÁRIOS À COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

3.3.1. CRAFT – COOPERATIVE RESEARCH ACTION FOR TECHNOLOGY

O programa CRAFT [6] [25], integrado no 6º Programa Quadro (6º PQ), que define “Medidas de estímulo tecnológico para PME” (forneceu apoio financeiro para a preparação de propostas de projectos bem como um esquema de pesquisa cooperativa, onde grupos de PME, com baixa ou média capacidade tecnológica mas com pouca ou nenhuma possibilidade de pesquisa, podiam subcontratar o trabalho especializado de entidades como os Centros de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico) definiu um instrumento autónomo para melhorar a capacidade tecnológica das PME, com a finalidade de estabelecer a ligação entre as PME e os Centros de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico.

Este programa ganhou nova visibilidade e promoção, reflectindo a importância atribuída pela UE ao desenvolvimento da capacidade de inovação das PME de baixa capacidade tecnológica.

Envolveu consórcios de PME de diferentes países, com baixa ou média capacidade tecnológica e pouca capacidade de pesquisa, com vista a que deleguem as actividades de pesquisa e desenvolvimento a instituições científicas – Universidades e Institutos de Pesquisa – beneficiando dos resultados.

Este programa tinha características (as PME cooperam simultaneamente com outras do mesmo país ou de diferentes países) que forneceram dados que possibilitam testar o papel controverso da proximidade (geográfica e cultural) na inovação.

Os seus principais objectivos foram apoiar as PME nas suas necessidades de pesquisa e inovação; promover a cooperação internacional entre PME e entre estas e outras entidades de pesquisa (RTD), dentro da UE.

Eram necessárias pelo menos três PME localizadas em pelo menos dois países da UE e o consórcio tinha de incluir pelo menos dois Centros de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico. Em cada projecto estavam envolvidas quantias entre o meio e os dois milhões de euros, participando a UE com 50% para pesquisa e inovação e 100% para o custo da gestão do consórcio.

3.3.2. KNOW-CONSTRUCT – INTERNET PLATFORM FOR KNOWLEDGE BASED CUSTOMER NEEDS MANAGEMENT AND COLLABORATION AMONG SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN CONSTRUCTION INDUSTRY

KNOW-CONSTRUCT [26] abrangia actividades comunitárias nos campos da pesquisa, desenvolvimento tecnológico e demonstração (RTD), no período compreendido entre 2002 e 2006, e abordava o tópico “Criação de comunidades de conhecimento em tecnologias de produção” do 6º Programa Quadro (6ºPQ), analisando, em específico, as seguintes questões científicas: novos métodos e ferramentas de apoio ao estabelecimento de comunidades de conhecimento em PME; representação do conhecimento e desenvolvimento de ontologias para o sector da construção; soluções inovadoras de TIC para comunicação via Web, aplicáveis na comunidade de PME e com sistemas de apoio à decisão acessíveis às PME.

É no seguimento deste projecto que surge o Heritage Knowledge (HKNOW) do 7º PQ referido na introdução.

O objectivo principal deste projecto era o desenvolvimento de uma plataforma comum baseada na Internet, para PME de Construção Civil, tentando combinar com eficiência o Sistema de Gestão das Necessidades do Cliente (sistema inovador de apoio à tomada de decisão relativa às características dos produtos, às aplicações dos mesmos e outros serviços de consultadoria para clientes das PME, aplicando um diálogo facilitado pela Web) e o Sistema de Apoio às Comunidades de Conhecimento (sistema que permite às PME encetar uma forma avançada de cooperação, através da criação de Comunidades de Conhecimento para PME na Indústria da Construção (IC), suportando a integração, gestão e reutilização do conhecimento específico da área, através de uma base de conhecimento comum).

A combinação eficiente destas duas funcionalidades, permitiu definir como objectivos a atingir, o aumento do número de oportunidades de negócio, através da melhor compreensão das necessidades dos clientes, e o número de projectos complexos ganhos através da integração de conhecimento, a redução do esforço, do tempo para preparação de ofertas e dos custos de não qualidade, associados a uma melhor e mais actualizada especificação dos produtos e uma melhor gestão de conhecimento, uma produtividade mais elevada através de uma melhor gestão do conhecimento relevante, e partilha de melhores práticas, a redução de problemas resultantes de uma má classificação e de problemas de comunicação entre as PME e os seus clientes, uma mais rápida resposta ao cliente e uma melhor consultadoria, providenciada pelas PME, que implicará a uma redução de custos nas visitas aos clientes.

3.3.3. E-COGNOS: METHODOLOGY, TOOLS AND ARCHITECTURES FOR ELECTRONIC CONSISTENT KNOWLEDGE MANAGEMENT ACROSS PROJECTS AND BETWEEN ENTERPRISES IN THE CONSTRUCTION DOMAIN

É um projecto Information Society Technologies (IST) que esteve em desenvolvimento entre 2001 e 2003 [11]. Está relacionado com “New methods of work and electronic commerce” e “Knowledge management for eCommerce and eWork.”

O seu principal alvo foi a gestão de conhecimentos no domínio da construção, a análise da informação semântica de documentos interdependentes, mantendo a consistência entre projectos e entre empresas. Pretendia ser uma plataforma Web, um servidor ontológico onde os conceitos se ligassem por múltiplas relações.

Os seus principais objectivos foram:

- Analisar as actividades específicas de gestão do conhecimento nas empresas europeias de construção;
- Compreender a semântica dentro e através de documentos de construção heterogéneos, da mesma forma que compreender as suas complexas interdependências, conduzindo em direcção ao desenvolvimento de uma ontologia e modelos, baseados em mecanismos adaptativos que podem organizar documentos de acordo com o seu conteúdo e interdependências;
- Especificar uma infra-estrutura na Web, com serviços na Internet permitindo criar, capturar, indexar, reparar e propagar conhecimento. Isto tornará possível e encorajará a descoberta de informação personalizada.
- Implementar a infra-estrutura proposta.

Como linhas orientadoras têm:

- Reutilizar/incorporar as normas industriais disponíveis
- Ser suficientemente flexível e ampla para incorporar diferentes cenários de negócios
- Facilitar uma futura expansão
- Desenvolver incrementalmente, envolvendo os utilizadores finais com a finalidade de construir uma plataforma com base de dados aberta, uma ontologia autorizada, uma construção orientada.

3.3.5. E-CONSTRUCT: E-COMMERCE & E-BUSINESS IN THE EUROPEAN BUILDING AND CONSTRUCTION INDUSTRY

Incluído no 5º Programa Quadro Europeu que incidiu sobre Novos Métodos de Trabalho e Comércio Electrónico [11].

Teve como metas:

- Conceber, implementar e propagar uma nova comunicação tecnológica, com o objectivo de criar uma bolsa de dados na Internet e um comércio orientado e a integração e partilha de dados entre ferramentas de aplicação.
- Building and Construction extensible Mark-Up Language (Linguagem de marcação extensível à Construção Civil)
- Dirigida à Arquitectura com utilidade no Software dos clientes e na criação de novas ferramentas

Com isso pretendia responder às necessidades da Indústria:

- Comunicação aberta a informação por catálogo digital;
- Necessidade de concordância no conteúdo dos catálogos (produtos/propriedades);
- Uma estrutura flexível que suporte a informação específica do catálogo;
- Capacidade de encontrar produtos e compará-los;
- Fácil e de baixo custo.

3.3.6. PROGRAMAS E INICIATIVAS COMUNITÁRIAS – COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

A EU, estando perfeitamente consciente do estado do mercado, assume que qualquer negócio, particularmente os que dizem respeito às PME, pode beneficiar da cooperação entre empresas, que permitirá partilhar riscos, ganhar tempo, reduzir custos, trocar informação, obter vantagens tecnológicas, aumentar o poder económico, conquistar segmentos de mercado, tornando a empresa mais competitiva e rentável [27].

Assim as redes de informação existentes na EU, como a EIC – Euro Info Centres [28] – estão à disposição das empresas que procuram parceiros para negócios e que têm como objectivo fomentar e facilitar esta procura de parceiros internacionais.

A Business Cooperation Database é uma base de dados gerida pela DG Empresa e Indústria da Comissão Europeia e assenta na actividade de um conjunto de agentes (agências públicas para o desenvolvimento industrial ou regional, entidades públicas ou privadas, Câmaras de Comércio e Indústria, Associações Empresariais, Bancos, etc...) responsáveis pela criação, divulgação e intercâmbio de informação referente a oportunidades de cooperação com outros países. Da mesma forma, o EIC PME do IAPMEI, membro desta rede, oferece o Serviço de Oportunidades de Negócio/Cooperação Empresarial, divulgando oportunidades noutros países e de perfis de empresas nacionais interessadas em encontrar parceiros de cooperação internacional.

Neste âmbito o IAPMEI disponibiliza programas de suporte humano (selecção e formação de agentes das associações empresariais, promotores-facilitadores e consultores-conselheiros), de suporte metodológico (divulgação da metodologia mais conveniente a adoptar no processo de cooperação e na criação e desenvolvimento de redes de cooperação, bem como informação sobre oportunidades de cooperação e acompanhamento e avaliação de actividades de cooperação), e de suporte financeiro / material (apoios financeiros para o apoio, consolidação e desenvolvimento de redes de cooperação). Neste conjunto de apoios incluiu-se o Programa de Incentivos à Modernização da Economia – PRIME, que previu reduzir os atrasos de pagamentos às PME, reduzir as taxas do IVA Sobre Serviços prestados pelas empresas nos Estados – Membros e facilitar o acesso a ajudas públicas, nomeadamente para formação, investigação e desenvolvimento [17].

3.3.7. REDE EUROPEIA DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A Enterprise Europe Network [29] é uma rede centrada nas PME, essencialmente nas que procuram parceiros fora do seu país, e pretende ajudá-las e aconselhá-las no âmbito das políticas, programas e financiamentos da UE bem como na sua forma de desenvolver uma ideia inovadora. Esta rede ultrapassa as fronteiras da UE e estende-se a países como a Turquia, Israel, Suíça...

Esta iniciativa, pretendendo alterar as estimativas que dizem que apenas 1 em cada 10 PME se internacionaliza, pretende, junto das PME, divulgar a regulamentação europeia, as fontes de financiamento europeu mais acessíveis, as melhores oportunidades e os seus riscos e, junto da UE, informar sobre a adequação ou não das políticas e iniciativas às necessidades das empresas, se afectam ou não a competitividade e a inovação.

“Esta rede ajuda as PME, nomeadamente as novas empresas, a tornarem-se mais inovadoras e a reforçarem a sua capacidade tecnológica” – Gunter Verheugen (Comissário responsável pelas empresas e pela indústria).

Small Business Act [30]

É mais uma iniciativa da CE que visa reduzir a burocracia bem como reduzir os entraves administrativos e as dificuldades em obter financiamento que afectam as PME. Faz parte da estratégia para o crescimento e o emprego da EU e propõe medidas tais como a redução das formalidades administrativas para as PME até 2011, um acesso mais fácil ao financiamento, benefício de uma segunda oportunidade em caso de falência, criação de uma nova forma de empresa europeia – “Sociedade privada Europeia” para ajudar as PME a transporem as fronteiras nacionais, simplificação da abertura de filiais noutros Estados Membros, entre outros.

Se se tiver em conta que há cerca de 23 milhões de PME na EU que representam mais de 99% das empresas e 70% dos postos de trabalho, verifica-se que são fundamentais para o bom funcionamento da economia e que não podem permanecer confinadas ao território nacional.

3.3.8. SME GUARANTEE FACILITY

O SME Guarantee Facility (SMEGF) [31] foi criado e provido de fundos da Comunidade Europeia ao abrigo do CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007 to 2013). O Fundo de Investimento Europeu (EIF) através do SME Guarantee Facility oferece garantias de financiamento para Pequenas e Médias Empresas. O SMEGF é gerido pelo EIF em nome da CE. O objectivo global é, por um lado, melhorar o acesso ao financiamento nas fases de arranque e crescimento das PME e, por outro, incentivar o investimento em actividades de inovação, abrangendo a eco-inovação.

O SMEGF actua em quatro áreas principais (“Windows”):

- Garantias de empréstimo: direccionado para a cobertura de dívidas de médio e longo prazo das PME focadas em financiamento de investimentos.
- Garantias de Micro-Crédito: para incentivar as instituições financeiras a oferecer financiamento a microempresas, especialmente de arranque.
- Garantias de Capital: com o intuito de ajudar as PME a melhorar sua estrutura financeira na fase inicial de arranque e crescimento.
- Titularização: garantias para apoiar operações de titularização, para que as instituições financeiras possam dispor meios de dívida adicional de financiamento às PME.

3.3.9. PROINOV: PROGRAMA INTEGRADO DE APOIO À INOVAÇÃO

O Programa Integrado de Apoio à Inovação – PROINOV [14] - baseia-se na integração de políticas de educação, ciência e tecnologia e de desenvolvimento social e económico de forma a atingir os objectivos de estímulo ao desenvolvimento de um sistema de inovação em Portugal.

Após identificação dos desafios que se colocam à implementação de actividades em consórcio, foram sugeridas estratégias para o reforço de parcerias para a inovação, que passam por considerar as escalas de tempo associadas à inovação, num âmbito internacional, mas respeitando as especificidades regionais e sectoriais, especialmente uma estratégia de “clusterização” da economia, de forma a promover o mercado e a respeitar aspectos de mobilidade individual, de protecção de propriedade intelectual das universidades e de estímulo ao empreendedorismo.

Neste contexto e sancionado pela OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – houve a necessidade de promover a relevância da investigação e de a aproximar das reais

necessidades da sociedade, originando a criação de mecanismos estruturantes de apoio e estímulo à investigação em consórcio e de parcerias para a inovação, tendo em conta as experiências internacionais, essencialmente ao nível da OCDE.

A estruturação de actividades de investigação em consórcio e de parcerias para a inovação debate-se com alguns aspectos críticos como a mobilidade inter-institucional, a necessidade de promover licenças e acordos de utilização da propriedade intelectual das universidades e a criação de empresas e spin-offs universitários, eficazes na transmissão de conhecimento. Os dois últimos mais tratados nos EUA e o primeiro sendo o problema central dos países da OCDE.

O processo de transferência da tecnologia em Portugal tem sido, sempre, considerado com perspectivas a curto prazo e baseado em contratos específicos, a maioria das quais de carácter consultivo. Contudo, separados de uma política de inovação e da consciência de que a inovação determina e é determinada pelo mercado.

Sabendo que investigação e inovação se complementam mas não se substituem, as parcerias para a inovação têm que ter em consideração factores como o tempo (ocorram numa escala relativamente longa no tempo), o âmbito (promovam o relacionamento internacional e a abertura da cooperação científica e tecnológica), o contexto (valorizem especificidades regionais e sectoriais) e os valores (promovam valores humanistas e orientados para “uma nova cidadania”, valorizando princípios de coesão social, de cooperação tecnológica através da valorização de clusters em sectores chave da economia).

Visando promover a ligação do sistema científico e tecnológico ao sector produtivo mas possibilitando reforçar a base científica, através da cooperação institucional, a vários níveis, considera-se que as actividades em consórcio e as parcerias devem viabilizar o aumento da intensidade tecnológica de sectores estratégicos da indústria nacional; promover a mobilidade inter-institucional e a investigação e desenvolvimento de interesse público, nomeadamente em colaboração com Laboratórios do Estado; facilitar o crescimento de novas empresas de base tecnológica, potenciais promotoras de inovação; promover a divulgação e disseminação da cultura científica, reflectindo sobre as vastas oportunidades que se colocam e estimulando a qualidade; incentivar formas alternativas de financiar a inovação, criando novas formas de promover o emprego científico e de desenvolver abordagens diferentes da inovação no âmbito das empresas nacionais, bem como incrementando novas formas de cooperação entre as empresas existentes e as novas empresa de base tecnológica, criando redes multi-polares, interdisciplinares e conduzidas pelo mercado; fomentar a inovação e o desenvolvimento de interesse público através da integração de novas competências, incluindo a investigação multidisciplinar em áreas estratégicas.

Para o estabelecimento sustentável de parcerias para a inovação é necessário promover o emprego científico no sistema de inovação, renovando o tecido empresarial, promovendo o empreendedorismo, promovendo novas actividades e projectos mobilizadores que estimulem a ligação da comunidade científica à sociedade civil, através do desenvolvimento da capacidade de absorção de novos conhecimentos e de conceber novos produtos e serviços de base tecnológica, nomeadamente em áreas que incluam a promoção da sociedade de informação.

Torna-se necessário compreender a natureza interactiva não-linear da inovação bem como a necessidade de actuar a níveis como a criação, difusão e transmissão de conhecimentos, a integração de políticas de educação, ciência e tecnologia e de desenvolvimento social e económico, como estabelecido no PROINOV, e ainda na diversificação de acções de apoio à criação e difusão de conhecimento.

Na base deste programa crê-se que o desenvolvimento das diversas acções descritas deverá ser conduzido através do aumento da capacidade de absorção de novas tecnologias, conhecimentos, formas e métodos organizativos, mas também pelo estímulo da capacidade de design e concepção de novos produtos e serviços de base tecnológica e, sobretudo, da integração sistémica de produtos e serviços amigos do ambiente.

3.3.10. SISCOOP: PROGRAMA DE REFORÇO E DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL [2002-2004]

Foi um programa que contou com o apoio de associações de empresas e estruturas do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, na análise de oportunidades de cooperação vantajosas para as empresas. Emergiu como instrumento de suporte ao desenvolvimento de estratégias tecnológicas necessárias às economias locais, induzindo em Portugal uma dinâmica no que respeita à produção de tecnologias. As empresas analisaram continuamente as oportunidades e estratégias de mercado centrando-se na competitividade e produtividade, estando abertas a novos desafios económicos. A possibilidade de cooperação em rede e uma convergência na definição de estratégias entre empresas, levou a uma aproximação dos modelos de negociação e padrões de desenvolvimento que nos associa aos países mais avançados [32].

O Estado Português promoveu o estabelecimento de redes de cooperação entre as empresas privilegiando actividades de transferência tecnológica, de educação e formação. O programa possibilitou a resposta a um conjunto de exigências actuais e que são inerentes aos vários intervenientes, como a cooperação em rede para definição de estratégias e a realização de actividades quer ao nível da oferta como da procura de mercado.

Desenvolveu oportunidades de cooperação em empresas pelo desenvolvimento de novos serviços e mercados; criou um sistema de informação estruturado e incrementou redes de cooperação inovadoras de sucesso pela diversificação e sistematização das competências; desenvolveu a interacção entre as diversas entidades pela definição de estratégias que criam uma incorporação tecnológica de produtos; promoveu actividades tendentes a uma maior atractividade industrial, comercial e de serviços e estimulou potenciais intervenientes num sistema de cooperação em rede que conduziu à angariação de investimentos estrangeiros e garantiu o desenvolvimento da economia pela articulação com instrumentos de financiamento.

Foi um sistema de informação adequado que criou um relacionamento interactivo entre os agentes e possibilitou uma avaliação contínua dos métodos e estratégias disponíveis; desenvolveu uma cultura favorável através de negócios de compensação e criação de processos de cooperação; gerou oportunidades de cooperação, incentivou a lógica de “clusters”, potenciando a articulação entre investimento público e privado com políticas de educação e formação; permitiu às empresas adquirir mais segurança no tratamento de novas formas organizacionais que facilitaram os processos de cooperação e o acesso a consultores especializados e desenvolveu modelos mais competitivos pela descoberta de novas oportunidades de cooperação entre empresas e avaliação do seu potencial de sucesso.

3.4. APOIOS ORIENTADOS AO SECTOR DA REABILITAÇÃO

3.4.1. IHRU: INSTITUTO DA HABITAÇÃO E REABILITAÇÃO URBANA

O IHRU, Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana, IP [33], resulta da reestruturação e red denominação do antigo Instituto Nacional de Habitação (INH), tendo nele sido integrados o Instituto de Gestão e Alienação do Património Habitacional do Estado (IGAPHE) e parte da Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN).

O Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P. (IHRU), é um Instituto Público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

O IHRU, I.P., prossegue atribuições do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, sob superintendência e tutela do respectivo ministro, tendo por missão assegurar a concretização da política definida pelo Governo para as áreas da habitação e da reabilitação urbana, de forma articulada com a política de cidades e com outras políticas sociais e de salvaguarda e valorização patrimonial, assegurando a memória do edificado e a sua evolução, tentando conciliar os princípios e os valores do serviço público, com rigor financeiro e uma nova filosofia de organização e funcionamento subjacente à reforma da Administração Pública em curso.

Herdeiro de uma longa experiência, iniciada com o Fundo de Fomento de Habitação, até ao Instituto Nacional de Habitação, passando pelo Instituto de Gestão e Alienação do Património Habitacional do Estado, o IHRU deve assumir um protagonismo essencial no desenvolvimento de uma política integrada nas políticas da habitação, da reabilitação urbana e da salvaguarda do património arquitectónico como:

- coordenador na identificação dos problemas específicos dessas áreas;
- catalisador da pesquisa de novos modelos e dinâmicas habitacionais;
- dinamizador de novos suportes legislativos e regulamentares;
- entidade nacional certificadora de projectos de habitação e reabilitação urbana;
- entidade coordenadora dos instrumentos de financiamento aplicáveis;
- entidade gestora de um largo património de habitação do Estado;
- mobilizador de estudos e intercâmbio de experiências com vista a propor medidas de melhoria nas áreas de habitação e reabilitação urbana.

3.4.2. PATORREB: GRUPO DE ESTUDOS DA PATOLOGIA DA CONSTRUÇÃO

É um Grupo de Estudos da Patologia da Construção [34], coordenado pelo Laboratório de Física das Construções da Faculdade de Engenharia da Universidade da Porto (FEUP) e com a participação de mais sete faculdades portuguesas – IST, UNL, FCTUC, UM, UBI, UA e UTAD – e desenvolve um Catálogo de Patologias, que se pretende seja um contributo para a sistematização da informação nesta área.

Patologias muito graves que põem em causa a utilização de milhares de fogos são encontradas em edifícios construídos recentemente e, como tal, a preocupação surge no que se refere à qualidade na construção. Os factores que levaram à criação do Grupo de Estudos, que tem um Corpo Editorial constituído por especialistas na área da Patologia e Reabilitação de Edifícios, baseiam-se no argumento de que, para um trabalho de qualidade, o grupo se propõe analisar para alterar a complexidade crescente das construções, a falta de sistematização do conhecimento, a inexistência de um sistema efectivo de garantias e de seguros, a velocidade exigida ao processo de construção, as

novas preocupações arquitectónicas, a aplicação de novos materiais e a inexistência de especialistas em física e tecnologia das construções na equipa de projecto.

Motivados pelos problemas atrás mencionados, o Grupo de Estudos (PATORREB) tem como principal objectivo a elaboração de um Catálogo de Patologias, onde constam a descrição da patologia, as sondagens e medidas, as causas da patologia e soluções possíveis de reparação, disponibilizando a todos os interessados o acesso gratuito ao seu site.

3.4.3. GECORPA: GRÉMIO DAS EMPRESAS DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO

O GECORPA é uma associação de empresas da área da reabilitação do edificado em geral, e da conservação do património arquitectónico, em particular. Propõe-se agregar não só empresas construtoras vocacionadas para esta área, mas também as que operam no mesmo “cluster”, desde a concepção e projecto das intervenções ao fornecimento de produtos especializados, passando pelo levantamento, inspecções e ensaios [35].

Os seus grandes objectivos são a cooperação na defesa de interesses comuns das empresas, de um melhor ordenamento do sector e, em particular, de uma adequada regulação do mercado; formação e informação especializadas e promoção das boas práticas; contributo cívico para o progresso da Sociedade e do País, em defesa do património arquitectónico e, por extensão do património natural. “Prioridade à reabilitação e excelência na conservação”.

O GECORPA propõe trabalhar em duas áreas:

- Em relação ao edificado corrente, o GECORPA propõe-se promover a reabilitação, contribuindo para reduzir os excessos da urbanização e da construção nova sobre o património natural do nosso país e sobre o património histórico das nossas cidades e aldeias. Entende, no entanto, que o sucesso da reabilitação depende de uma cuidadosa selecção das empresas a quem são confiadas a concepção e a execução das intervenções. Nesse sentido, o GECORPA bate-se por um sistema de qualificação das empresas adaptado à nova realidade do sector da construção.
- Em relação ao património arquitectónico, o GECORPA propõe-se promover a boa prática na sua conservação, partindo de três princípios fundamentais: a contenção (as intervenções nos monumentos e edifícios históricos, sendo sempre perturbadoras do seu equilíbrio, representam algum risco. A extensão dessas intervenções deve, por consequência, ser a mínima necessária para atingir, com eficácia, os objectivos preconizados); o rigor (as intervenções no património arquitectónico deverão ser, primeiro, cuidadosamente concebidas e planeadas e, depois, executadas de acordo com o plano); a responsabilidade (as intervenções no património arquitectónico exigem uma participação responsável de todos os agentes, em particular dos que têm a seu cargo a execução dos trabalhos).

O GECORPA disponibiliza os seguintes serviços: Consultoria de subsídios públicos às empresas e outras organizações, incluindo subsídios de natureza financeira, fiscal, em espécie ou outra, englobando nomeadamente, incentivos ao investimento, à internacionalização, à inovação, à investigação e desenvolvimento e a outras áreas similares, que estejam ou venham a estar disponíveis a nível local, regional, nacional ou da União Europeia; Consultoria de ambiente, energética e licenciamento de instalação ou operação de actividades industriais, comerciais ou de serviços, incluindo nomeadamente, licenciamento de construção ou camarário, licenciamento industrial (e de

outra entidade de tutela do Ministério da Economia) e licenciamento ambiental, nos termos da legislação nacional.

Para isso recorre a empresas como a TECNINVEST (empresa de consultoria e investigação em engenharia, planeamento e desenvolvimento, sediada em Lisboa, Portugal, que presta serviços profissionais nos domínios de Engenharia do Ambiente, Projectos Industriais, Gestão da Energia, Finanças e Investimentos, Gestão Global, Marketing, Gestão da Inovação, Desenvolvimento Regional) e a Gestip, Ld.^a (Gestão Imobiliária e de Participações que presta serviços em três grandes áreas de serviços: Informática, Comunicações e Frota Automóvel).

3.4.4. ICOMOS: INTERNATIONAL COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES

ICOMOS [36] é uma associação de profissionais de todo o mundo que reúne cerca de 7500 membros. É uma rede de peritos que beneficia da troca interdisciplinar dos seus membros, entre os quais se contam arquitectos, historiadores, arqueólogos, historiadores de arte, geógrafos, antropólogos, engenheiros e projectistas de cidades, contribuindo para melhorar a preservação do património, os padrões e as técnicas apropriadas a cada tipo de propriedade cultural: edifícios, cidades históricas, paisagens culturais e locais de valor arqueológico. Trabalha para a conservação e protecção da herança cultural.

É a única organização global não governamental deste tipo que se dedica a promover a aplicação da teoria, metodologia e técnicas científicas à conservação do património arquitectónico e arqueológico. Este trabalho é baseado nos princípios consagrados, em 1964, no Contrato Internacional para a Conservação e Restauro de Monumentos e Locais.

ICOMOS tem como objectivos reunir especialistas em conservação de todo o mundo e servir como fórum para partilha e diálogo profissionais; reunir, avaliar e disseminar informação sobre princípios, técnicas e políticas de conservação; cooperar com autoridades nacionais e internacionais para o estabelecimento de centros de documentação especializada em conservação; trabalhar para a adopção e implementação de acordos internacionais de conservação e valorização da herança arquitectónica; participar, à escala mundial, na organização de programas de treino de especialistas em conservação; pôr a competência de profissionais e especialistas altamente qualificados ao serviço da comunidade internacional.

Para isso desenvolve iniciativas como:

- Comités Nacionais ICOMOS;
- Textos flexíveis para sectores específicos da herança arquitectónica;
- Desenvolver programas de treino, envolvendo a colaboração de Comités Nacionais e Internacionais;
- Organizar e gerir missões especializadas a pedido de entidades que administram o património e que consideram necessária a intervenção de um perito numa questão específica de conservação;
- Desempenhar um papel essencial no aconselhamento da UNESCO no que respeita a riquezas culturais a ser incluídas no “ World Heritage List” e reportando sobre o estado de conservação das já anteriormente listadas;
- Alcançar especialistas através da ampla distribuição do boletim informativo trimestral da organização, do ICOMOS Notícias, o seu jornal científico, da publicação de “Monumentos e Locais” sobre o património de países em concreto e da publicação de conferências;

- Alertar o interesse público para a conservação e celebrando do Dia Internacional dos Monumentos e Locais (18 de Abril).

3.4.5. ICOMOS-PORTUGAL: COMISSÃO NACIONAL PORTUGUESA DO CONCELHO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS E SÍTIOS

Na sequência do ICOMOS internacional, o ICOMOS nacional tem como objectivos [37]:

- Assegurar o estrito cumprimento das obrigações do ICOMOS, sobretudo no que se refere ao acompanhamento do estado de conservação do património cultural português e na avaliação dos processos e do estado de conservação do património inscrito na Lista do Património Mundial.
- Ser interlocutor independente, capacitado e crucial nos processos de reorganização das estruturas e das metodologias de conservação do património cultural português.
- Intervir, primeiro persuasivamente, depois decididamente, quando se constatarem atentados ou ameaças graves à conservação do património cultural português.
- Parcerias com organizações e estruturas que promovam actividades consideradas estratégicas para a actividade do ICOMOS, estabelecendo (ou restabelecendo) ligações.
- Apoiar, na medida do possível, Associações Locais de defesa do Património sobretudo em áreas onde existe Património Inscrito na Lista do património Mundial, estudando Protocolos de Assessoria Científica e Técnica com entidades interessadas.
- Conseguir que o ICOMOS-Portugal integre estruturas de aconselhamento e de consulta (Comités Consultivos), no quadro das políticas patrimoniais, assim como comissões governamentais (como a comissão de Acesso a Documentos Administrativos) consideradas estratégicas para o desenvolvimento da sua função.

3.4.6. CIB WORLD: CONSEIL INTERNATIONAL DU BÂTIMENT – INTERNATIONAL COUNCIL FOR RESEARCH AND INNOVATION IN BUILDING AND CONSTRUCTION

Fundada em 1953, com o apoio das Nações Unidas, CIB era uma associação cujos objectivos eram estimular e facilitar a cooperação internacional e a troca de informações entre institutos governamentais de pesquisa no sector da construção civil, dando particular ênfase a institutos empenhados na pesquisa técnica [38]. Nessa altura tinha também implícito o objectivo de ajudar a reconstruir as infra-estruturas europeias de pesquisa na construção civil, após a devastação da segunda Grande Guerra.

Os membros do CIB eram institutos, companhias e outro tipo de organizações envolvidas na pesquisa ou na aplicação dos resultados da pesquisa.

Neste momento são cerca de 500 as organizações membros, donde participam aproximadamente 5000 peritos individuais em cerca de 50 Comissões CIB, sendo a plataforma mais avançada do mundo no que respeita a cooperação internacional e a troca de informações na área da pesquisa e inovação na construção civil, continuando a incrementar o número de associados, expandindo os seus objectivos, iniciando novas actividades e lutando constantemente por melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

CIB é um trabalho em rede mundial de peritos em construção que melhoram a sua performance diária através da cooperação internacional e troca de informações com os seus pares. Uma Comissão CIB é uma rede mundial de peritos numa área científica definida que se encontram regularmente e trocam informações voluntariamente.

As comissões CIB iniciaram projectos para pesquisa e desenvolvimento tecnológico e troca de informações, organizando encontros que podem ser restritos para membros da Comissão ou Simpósios e Congressos Internacionais, abertos a todos, e lançando publicações como análises científicas ou técnicas ou relatórios internacionais.

Os objectivos do CIB são tornar-se uma importante fonte de informação relativamente à pesquisa e inovação mundiais na área da construção civil, um efectivo e seguro ponto de acesso para a pesquisa global e um fórum para conseguir uma significativa troca entre todo o espectro de interesses da construção civil e da comunidade de pesquisa global. Para os atingir CIB tem de promover uma colaboração apropriada com outras organizações nacionais e internacionais com vista à obtenção de um melhor processo de construção e a uma melhor performance da construção no ambiente.

O âmbito do CIB abrange aspectos técnicos, económicos, ambientais, organizacionais e outros durante todas as fases, endereçando todos os passos do processo de pesquisa básica e aplicada, documentação e transferência dos resultados da pesquisa e a sua implementação e aplicação actual.

3.4.7. OPERHA: OPEN AND FULLY COMPATIBLE NEXT GENERATION OF STRENGTHENING SYSTEM FOR REHABILITATION OF MEDITERRANEAN BUILDING HERITAGE

É um exemplo concreto de um projecto do 6º Programa Quadro Europeu da Comissão Europeia, cujo alvo específico é a Protecção e Conservação do Património Cultural, e que pretendeu a formulação teórica, teste e a implementação de técnicas em património arquitectónico e cultural elevado [39].

O principal objectivo deste projecto é o design, desenvolvimento, ensaios e validação de um sistema integrado, adaptável para o reforço estrutural de edifícios históricos, na Europa e na área do Mediterrâneo, baseados em materiais compostos avançados.

Os objectivos específicos são:

- Estabelecer a adaptabilidade dos sistemas de reforço estrutural FRP (fibre-reinforced polymers) de edifício histórico,
- Definir os componentes materiais (“corpo de materiais”) e o seu guia de uso (“corpo de assistência”) tendo em atenção a definição do pacote de reforço integral (material mais guia de assistência), compatível com os requisitos específicos do património edificado.
- Validação científica e tecnológica dos materiais, sistemas de ancoragens e modelos de escala 1:3 do sistema de reforço.
- Validação final alcançada nos estudos de um caso piloto em todos os países do Mediterrâneo.

Para estabelecer os aspectos políticos e sociais que poderiam promover um restauro cultural e sustentável é necessária uma avaliação da compatibilidade histórica e cultural com o local do património.

Propunham-se alcançar objectivo do projecto por meio das seguintes actividades de investigação:

- Identificação dos requisitos mais importantes para o reforço de antigas estruturas;
- Realização do projecto e desenvolvimento de todos os elementos do pacote de reforço integrado, para ser aplicado em reforços estruturais de edifícios históricos;
- Verificação, tanto por meio de laboratório como por intermédio de escalas pequenas, de todos os materiais a serem incluídos no sistema FRP;
- Selecção de quatro estudos de caso reais para validar as realizações de laboratório;
- Comparação da nova solução integrada, (sistema de reforço completo compatível), de OPERHA com o tradicional, para apresentar as vantagens claras do novo sistema para reduzir os impactos culturais e melhorar as condições sociais e económicas das áreas habitacionais envolventes;
- Promoção de actividades de difusão, formação e exploração.

3.5. RESULTADOS DOS APOIOS DESCRITOS

Do atrás exposto constata-se que há muitos organismos com diferentes finalidades mas que, de algum modo, são fontes de ajuda existentes para as PME do sector da reabilitação. Nos apoios para as PME do sector da construção, há um organismo que promove parcerias e que disponibiliza uma base de dados de pedidos e ofertas de cooperação, existem associações com serviços de economia, engenharia, jurídicos e de medicina no trabalho e portais com as políticas europeias para as PME. No que refere aos programas e apoios comunitários para a cooperação, vários projectos financiados existiram com o objectivo de estabelecer comunidades do conhecimento para as PME e desenvolver ontologias para o sector. A nível nacional surgem projectos de estímulo da inovação e da análise de oportunidades de cooperação entre as empresas e a nível europeu uma rede de procura de parceiros fora do país. Por fim, nos apoios ao sector da reabilitação, existem: um grupo de estudo que desenvolve um catálogo de patologias, uma entidade nacional de certificação de projectos de reabilitação, um conselho internacional e nacional de conservação do património arquitectónico e ainda uma associação de empresas que intervêm nos vários aspectos do sector da reabilitação.

Das diversas fontes de apoio existentes, aparenta faltar uma entidade certificadora. Do ponto de vista das variadíssimas actividades do sector e daqueles que requerem os serviços das PME, parece faltar neste sector uma entidade que capacite as empresas que desempenham, comprovadamente, um trabalho de qualidade em determinadas tarefas e, do mesmo modo, certifique o trabalho de cada operário. Existe, porém, pela associação GECORPA indicada, a vontade de levar avante esta matéria.

4

PROCEDIMENTOS PARA A COLABORAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA REABILITAÇÃO

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos que devem ser levados a cabo quando as PME pretendem integrar uma rede de colaboração. Vão ser apresentadas as diversas fases do processo desde a preparação dos intervenientes até ao momento em que a rede opera e se lida com o aspecto aprendizagem. O capítulo é dividido em seis temas principais: Análise da colaboração, estruturação, estabelecimento do grupo, requisitos ao funcionamento, comunicação e aprendizagem.

Quadro 1 – Procedimentos para a colaboração.

Análise da colaboração	Identificação das empresas com as quais desenvolver actividades em articulação, discutindo e testando as novas oportunidades. Quais as aptidões requeridas em cooperação, como desenvolver essas capacidades e o papel da colaboração interna. Preparação do estabelecimento da rede de trabalho.
Estruturação	Concepção do modelo de governação adequado às empresas e aos objectivos que se propõem alcançar.
Estabelecimento do grupo	Criação da rede de empresas empenhadas na cooperação.
Requisitos ao funcionamento	Assegurar que os recursos são bem aplicados e geridos, que as melhores relações e intenções das empresas não desvanecem e a colaboração realmente existe.
Comunicação	Garantir a boa comunicação entre empresas.
Aprendizagem	Reflectir sobre a actividade da rede, sobre as melhores práticas e o que corre mal, quer a nível técnico quer a nível da gestão do grupo, e daí fazer chegar essa informação às empresas.

A nomenclatura utilizada, referindo à rede de trabalho, poderá variar como foi explicado no tópico 2.3. mas tudo relata ao cerne do trabalho que é a colaboração. São expostas as relações interempresas estudadas em bibliografia [5] [40] [41] [42] e tentando focar o ponto de vista de uma rede de colaboração de Pequenas e Médias Empresas do sector da reabilitação, abordado em determinados pontos na opinião do autor do trabalho.

4.2. ANÁLISE DA COLABORAÇÃO

A audácia de realizar algo em colaboração não pode ser tratada como uma decisão até que todas as partes envolvidas o tenham assumido. Através desta primeira fase solidificam-se as bases de um trabalho desta natureza e como tal é necessário preparar o terreno para colaborar com os outros. Esta é uma tarefa que consome tempo e de certo modo nunca termina. Como actividade que visa a identificação de oportunidades, centra-se no diálogo entre potenciais parceiros, explorando riscos e benefícios de esforços conjuntos antes da formalização de uma relação. Atentando em explicar o que é fundamental para entrar neste desafio, o capítulo subdivide-se em 3 tópicos: aptidões para a colaboração, incutir na empresa o espírito de colaboração e conceptualizar a colaboração. Decidir quando não prosseguir nestas relações é tão importante e válido como decidir avançar. Quando uma empresa tem claros critérios avançar / não avançar significa que está determinada em oportunidades de colaboração de sucesso, pelo que, os diálogos e discussões iniciais podem levar por vezes a colaborações frutuosas ou não.

4.2.1. APTIDÕES PARA A COLABORAÇÃO

O trabalho em rede exige aptidões, determinadas competências e conhecimentos específicos pelo que é importante para as empresas terem noção de quem dentro da mesma têm a capacidade de colaborar efectivamente e agir como mandatário. A pessoa ou pessoas que representam a empresa na cooperação são os responsáveis pela transmissão da visão estratégica e pela forma como a mesma pode ser tornada realidade.

Existem características facilmente perceptíveis impostas às pessoas envolvidas num ambiente de colaboração, entre elas a capacidade de construir consensos e conciliar estratégias, construir relações interpessoais, gerir motivações individuais da empresa com a agenda de grupo, evitar e resolver conflitos... Não é uma tarefa fácil as empresas encontrarem dentro dos seus quadros pessoas com todas estas aptidões. Estes factores são orientações para encontrar as pessoas apropriadas. A pessoa escolhida (ou pessoas) têm de ter os requisitos para que a rede funcione.

O representante da PME funciona como um embaixador pois este, ou estes, transmite a ideia da empresa e mantém a rede nas orientações definidas. A má escolha afectará a colaboração e a reputação da empresa. Bons parceiros serão então aqueles construtores de relações, confiantes sem mostrar arrogância, flexíveis, interessados em aprender, bons comunicadores (que transmitem e escutam), focados nos resultados e tolerantes à ambiguidade. Por outro lado os maus parceiros serão aqueles que necessitam de uma estrutura rígida de funcionamento, desconfortáveis com a mudança, que dão prioridade à agenda pessoal, sem curiosidade para novas abordagens e maus ouvintes.

É bastante diferente gerir um grupo de parceiros ainda que do mesmo sector, do que gerir o pessoal da própria empresa: quando se trabalha numa rede de cooperação não se pode impor uma ideia. Como nas colaborações entre PME na reabilitação se pretende que a rede não seja hierarquizada, a liderança é uma característica que se distribui por todos os participantes. É necessário não só conciliar diferentes

opiniões e construir consensos mas também promover uma visão partilhada, pesar o estratégico e o operacional, encorajar e inspirar os outros, segurar as pessoas aos seus compromissos e lidar facilmente com ambiguidade e complexidade. Profissionais que sempre trabalharam em empresas de governação hierarquizada têm mais dificuldade em lidar com grupos em que todos têm o mesmo direito à tomada de decisões. É pedido a todos os representantes das diferentes PME paciência para debater os diferentes pontos de vista, assim como para resolver conflitos. A frustração leva ao desânimo e a pensar que é preferível fazer sozinho. Um custo do trabalho de colaboração é o tempo adicional para acordar planos em que todos os envolvidos na colaboração ganham. Envolvendo as empresas, no grupo que lidera a colaboração, as pessoas adequadas, este processo é facilitado e o dispêndio de tempo será minimizado.

Num agrupamento de PME para colaboração há pessoas com funções específicas cuja finalidade está intrinsecamente ligada ao suporte dos trabalhos da rede, tarefas estas que devem ser divulgadas e explicadas a toda a rede:

- O responsável da PME (director), que compromete a sua empresa a participar na colaboração, pode ou não contribuir com o esforço diário da colaboração.
- O gestor de projecto, pertencente à PME, e que está encarregue de assegurar que as tarefas acordadas na rede são implementadas na sua empresa, pode ser um ou mais representantes da empresa na rede. Sugerindo dois profissionais por empresa, estes, com os restantes gestores de projecto das outras empresas, formam uma equipa com a responsabilidade de planear, implementar e avaliar as actividades da rede. Devem ser pessoas com uma visão global da reabilitação.
- O coordenador da rede, eleito de entre os representantes das várias empresas, que poderá ser uma ou duas pessoas, para acompanhar, controlar e incentivar o desenrolar das actividades das empresas pertencentes ao grupo, quando o grupo de PME que formam a rede de colaboração tem um largo número de parceiros. Ficam responsáveis por manter um rumo na rede, manter a boa gestão e controlar a correcta participação das empresas. Isto implica vigiar o desenvolvimento das actividades, gerir os processos e actividades da rede (reuniões, documentos, actas e comunicações) e verificar assuntos financeiros e contratuais. Este elemento (ou estes) deve ter forte aptidão para a liderança não hierárquica, para comunicação e mobilização dos restantes actores, obter recursos e ser democrático com autoridade. Tem de ter presente a colaboração como função diária e não como um segundo trabalho.
- Cargo administrativo com funções variadas necessárias como organizar as reuniões, a informação requerida pelo grupo acerca das tecnologias, facilitar o fluir da informação no grupo, manter os recursos informáticos como websites e bibliotecas e contabilidade. Deverá ser uma pessoa dentro de cada empresa. Caso o trabalho seja pouco e as pessoas tiverem o conhecimento necessário poderão ser os próprios gestores de projecto a fazê-lo
- A entidade exterior que funciona como facilitador.

Apesar de um bom arranjo estratégico entre as empresas, da facilidade com que decorrem os processo e dos bons objectivos encontrados, o sucesso ou fracasso dos esforços de cooperação recaem sobre as pessoas envolvidas. Portanto, assegurar as pessoas indicadas para as diferentes funções é uma tarefa primordial e da maior importância quando uma empresa decide enveredar por trabalhos em colaboração. A decisão difícil, partindo do grupo e da empresa a que pertence, é a tomada de medidas quando a pessoa errada para determinado papel relevante deve ser recolocada, em prol da harmonia de colaboração.

É necessário escolher as pessoas adequadas e afastar aquelas não propícias às funções quando não possuem a capacidade de colaborar efectivamente. Poderá ser apenas falta de empatia, ou falta de personalidade pessoal para trabalhar em colaboração. É obrigatório decidir.

4.2.2. INCUTIR NA EMPRESA O ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO

Para que a colaboração externa - outras empresas - funcione está inerente que a colaboração interna seja uma realidade. Mobilizar ideias, conhecimentos e especialidades dentro de uma empresa é a melhor forma de fazer uso da capacidade intelectual da empresa. A colaboração interna acontece quando as pessoas estão a trabalhar através de fronteiras formais das empresas, dentro da mesma. Estas fronteiras podem ser divisões funcionais, unidades administrativas, acções da empresa em áreas geográficas distintas, etc.

A colaboração interna tem como obstáculos as lutas pelo poder, políticas e tomadas de decisão dentro da empresa. Estes entraves podem concretizar-se no sentimento de fraqueza ao pedir ajuda a um colega de trabalho, a preocupação de quem receberá eventuais créditos ou a vergonha se o trabalho for bem ou mal desempenhado, a ideia de que poderá diminuir o valor pessoal para a empresa se colaborar com os colegas, o desconhecimento e falta de comunhão entre os trabalhadores e as actividades por eles desempenhadas. É importante que os líderes da empresa fomentem e reforcem o valor da colaboração, encorajando e compensando quem trabalha ajudando e ensinando os colegas e o mesmo com quem aprende com os colegas, desencorajando a desmedida competitividade interna.

Convém ultrapassar o síndrome “não foi inventado aqui”, onde uma oportunidade de aplicar boas práticas e reutilizar conhecimentos é por vezes encarado como ameaça por ter surgido noutra sector ou pessoa da empresa. Ultrapassar também o ditado “saber é poder” até porque, presentemente, o acesso à informação está facilmente acessível, é apenas uma questão de tempo, e tratando-se dos objectivos da empresa, convém não o desperdiçar. Um meio de incentivar o pedido de ajuda a colegas, vencendo a inércia, é induzir na empresa o espírito de auto avaliação em vez da sensação de terem alguém a julgar as suas acções, e deste modo obter das pessoas o compromisso, interesse e boa vontade de pedir ajuda e colaborar com os colegas.

Atitudes de colaboração e entreajuda são uma boa maneira de preparar toda a empresa para colaboração em rede. Colaborar efectivamente exige capacidade individual e capacidade organizacional: a primeira refere-se aos conhecimentos e competências, atitudes que uma pessoa demonstra para alcançar os resultados de colaboração com sucesso e a segunda indica a cultura da empresa para apoiar o trabalho em rede.

A capacidade individual desenvolve-se a dois níveis: as pessoas que apoiam as políticas de colaboração dentro da empresa (o director e o dono ou sócios da empresa) e as pessoas que representam a empresa (gestor de projecto) na rede de colaboração ao nível estratégico.

Quadro 2 – Capacidade individual de colaboração. (adaptado de Collaborative Advantage)

	Conhecimento	Competências	Atitude
Responsáveis pela Empresa	Entendimento da importância estratégica do trabalho em colaboração.	Capacidade de suportar o trabalho de colaboração.	Respeito pelos parceiros tratando como bens importantes as relações de colaboração.
Representantes da Empresa	Entendimento da importância estratégica do trabalho em colaboração e de acções práticas para que resulte.	Construção de relações, gestão de projectos e interesses, resolução de conflitos.	Embaixador do esforço de colaboração dentro e para além da empresa. Flexível e adaptável, tolerante à ambiguidade.

É importante descobrir quem dentro da empresa já teve experiências de cooperação. Se não existir ninguém com experiência deve escolher-se a pessoa com mais aparente capacidade de colaboração. É possível recrutar uma pessoa exterior com experiência para induzir na empresa práticas de colaboração. Através do IAPMEI obtém-se informação sobre facilitadores. Por este meio poderá também ser possível obter exemplos de melhores práticas e até workshops para o pessoal da empresa que irá envolver-se nas tarefas de cooperação.

A capacidade organizacional da empresa para a colaboração reflecte-se em vários aspectos, expostos no próximo quadro.

Quadro 3 – Capacidade organizacional para a colaboração

Doação de Fundos	Não há como evitar esta necessidade e é necessário criatividade por parte das empresas para doar fundos e disponibilidade de tempo no momento exigido. Testar como a empresa resolveria determinadas situações é benéfico quando se pretende projectos de cooperação
Gestão de Performance	Registar os trabalhos de colaboração nos objectivos das pessoas e relacioná-los com uma recompensa. Medida que evita que os intervenientes, trabalhadores, pensem que a colaboração não faz parte do dia-a-dia.
Competências Organizacionais	As competências necessárias nestes trabalhos, entre elas a liderança, são reconhecidas dentro da estrutura da empresa, o que é uma oportunidade dos gestores desenvolverem as suas competências. Existe, por exemplo, no Reino Unido o National Health Service que desenvolveu uma estrutura para a liderança (The NHS Leadership Framework).
Cultura Organizacional	Há ambientes e modos de trabalho incompatíveis com o trabalho em colaboração: estrutura hierárquica muito forte, competitividade interna forte, resistente à mudança e olhar introspectivo. Antes de a empresa entrar no ambiente de colaboração precisa adaptar esse espírito, por exemplo, colocando as pessoas nos locais certos.
Abertura à Mudança	Existirão mudanças nos trabalhos, nas técnicas, o pessoal aprenderá e treinará. Toda a empresa tem de estar disposta à mudança e como tal a motivação global tem de ser precavida.
Filosofia de Gestão	Os líderes das empresas devem questionar-se: <ul style="list-style-type: none"> - Estamos preparados a entrar no desafio da colaboração? - Estamos comprometidos a investir a longo prazo nesta rede? - Estamos empenhados em investir na nossa capacidade de colaborar?

4.2.3. CONCEPTUALIZAR A COLABORAÇÃO

A conceptualização é uma fase da análise de uma eventual colaboração crucial para a futura performance do grupo, não só porque o define quanto aos elementos que o compõem, mas também quanto aos objectivos e às estratégias em que os parceiros se comprometem a unir esforços. O seguinte esquema identifica as tarefas desta fase:

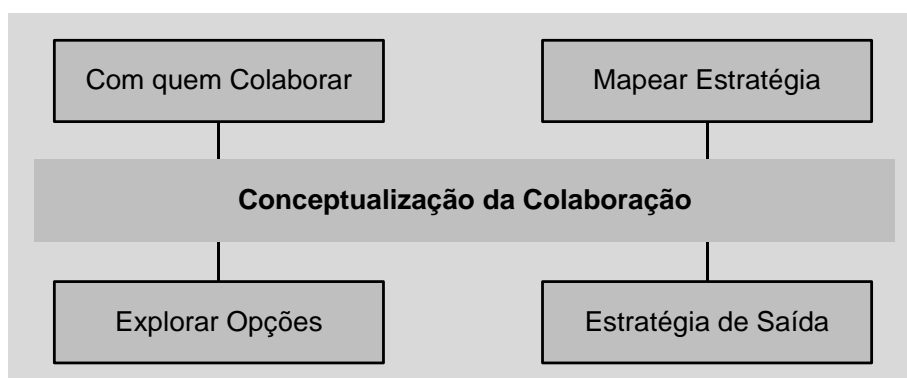


Fig. 7 – Tarefas a executar na Conceptualização da Colaboração

4.2.3.1. Com Quem Colaborar

O processo de procura parceiros – com quem colaborar – para desenvolver actividades de cooperação pode ser equiparado a um processo de vendas no sentido em que a empresa que eventualmente tomar iniciativa terá de expor as suas virtudes e a empresa contactada terá também de ser clara quanto ao que tem para oferecer de vantajoso ao grupo. É um procedimento delicado pois as PME, quando estão a contactar competidores específicos da reabilitação para possíveis parceiros, necessitam de divulgar o suficiente para avaliar o potencial de colaboração mas não excessivamente, de forma a não colaborar a empresa em desvantagem de competição, se o processo não se desenvolver. Antes da sondagem de um possível parceiro é aconselhada a análise SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats).

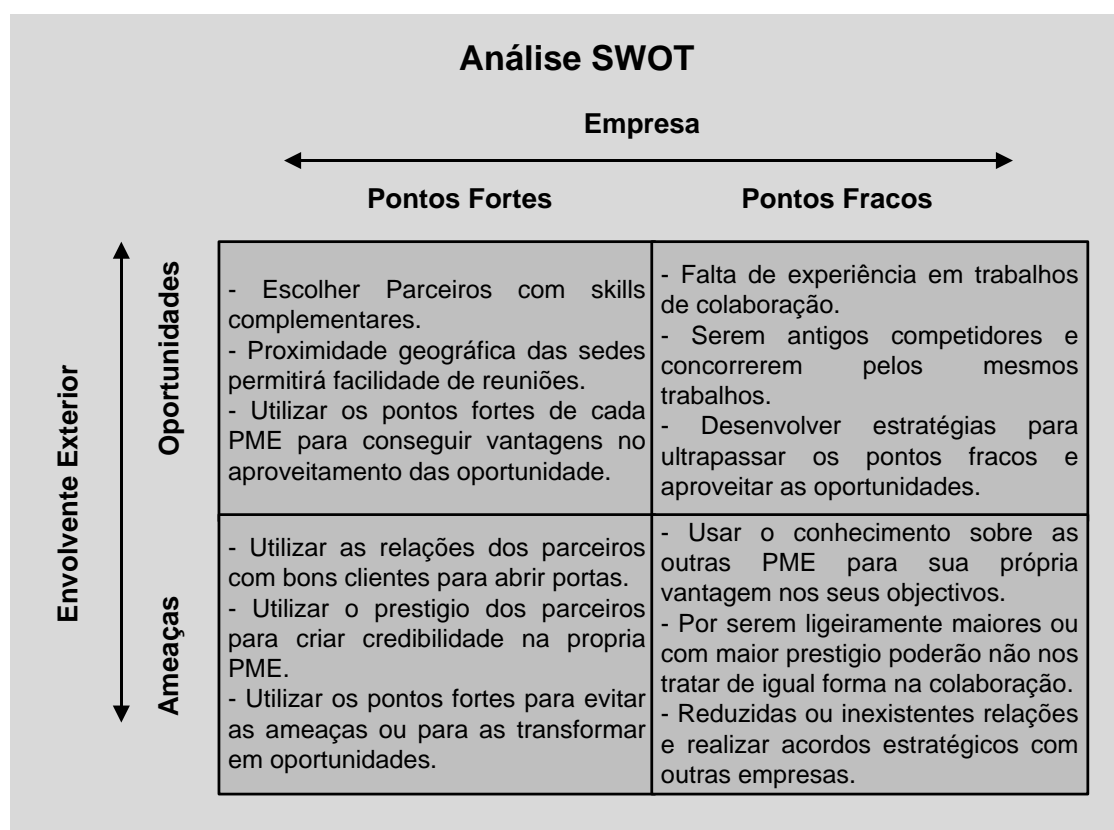


Fig. 8 – Análise SWOT conveniente

O quadro indica obviamente estratégias direccionadas à maximização das oportunidades construídas sobre os pontos fortes das PME e do mercado da reabilitação, no caso, e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos das empresas. A selecção de empresas que se complementem é a solução. Interessa às empresas da reabilitação formar um grupo de parceiros com especialidades diferentes, ou seja, áreas específicas de trabalho que se complementem. Será, por exemplo, conveniente que uma empresa especializada em janelas procure parceiros focados em actividades como a aplicação de cerâmicos, arranjo de coberturas, soalhos, paredes interiores entre outras. As empresas, na acção consciente de enveredar pela cooperação, devem responder internamente às seguintes questões para decidir com quem colaborar:

- Quais os resultados pretendidos pela empresa?
- Quais as vantagens e desvantagens de o realizar sozinho? E em colaboração?
- O que trará vantajosamente cada um à rede? O que beneficiará cada um?
- Conhecemos o trabalho dessas empresas?
- Quais os riscos da colaboração? Como contorná-los?
- Temos disponibilidade financeira para o investimento?
- Criar uma nova rede ou integrar uma já existente?

As oportunidades de colaboração podem surgir de relações já existentes com outras empresas por trabalhos realizados numa mesma obra, subempreitadas, fornecimentos, proximidade geográfica, encontros em associações de empresas, formações ou conferências. Usando como meio de contacto o correio electrónico, o que se representa pequeno investimento de tempo, pode estabelecer-se um primeiro contacto com as empresas, sondando o interesse de operações de cooperação, se estas empresas já se encontram numa rede de cooperação, quais as empresas envolvidas, as actividades chave. Quando a empresa toma conhecimento, no caso de uma rede de PME com actividade no sector da reabilitação, já está em funcionamento e equaciona inserir-se deve, tal como anteriormente, responder internamente às seguintes questões:

- Quais as PME que integram a rede? Qual o seu historial? Especialidades?
- Área geográfica de actuação? Interessa-nos?
- Quem representa essas empresas? Conhecemos?
- Temos bom relacionamento com os mesmos?
- Como pode a empresa beneficiar com a entrada? Com o que é que podemos contribuir?
- Quais os custos de pertencer à rede?
- Está a rede interessada na nossa colaboração?

Depois do primeiro contacto, de algumas reuniões e da demonstração de interesse mútuo, seja aquando da integração numa organização já existente ou aquando da vontade de criar um grupo de raiz, dada a importância do passo de iniciar a relação de cooperação, pode ser proveitoso que as partes interessadas se envolvam num projecto não dispendioso em dinheiro nem reputação, que funcione como teste, por exemplo, uma formação ou participação numa feira da especialidade. Devido à importância de fortes relações pessoais, confiança e processos de trabalho compatíveis, a iniciativa de um projecto piloto é a oportunidade de avaliar a validade de particular colaboração.

4.2.3.2. Mapear Estratégia

Nos elementos estratégicos da rede há 4 aspectos a referir: identificar as necessidades e expectativas da rede para alcançar os seus objectivos, fazer uma recolha dos trabalhos executados por parte de cada PME, identificar a existência de redes semelhantes e definir quais as capacidades da rede.

Sobre o primeiro tópico a nova rede deve focar alguns objectivos apenas e actividades fundamentais para que tenha e/ou o grupo sinta uma missão clara. Em fases posteriores, com o desenvolvimento e habituação ao trabalho em rede, poder-se-ão expandir objectivos e actividades conjuntas. O trabalho em rede deve conter objectivos SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound). Os objectivos devem ser relevantes para que os parceiros activem a colaboração e sintam a importância da rede, o que é essencial para manter a motivação e continuidade da mesma.

No segundo aspecto, é importante as PME exporem os trabalhos em que exercem actividade, quais as áreas de mercado em que actuam e as técnicas que utilizam. A partir daqui é possível inferir quais os conhecimentos que se complementam, onde se poderão dar trocas de conhecimentos. Agora é possível as empresas estudarem o que podem melhorar com os possíveis parceiros e quais as áreas do mercado em que poderão entrar, assim acordem a partilha de informação técnica. Nesta primeira abordagem, como não há ainda certezas de que a colaboração se concretize, não é conveniente o excesso de partilha de informação, que no caso de uma tentativa falhada de colaboração, torne alguma PME vulnerável e em desvantagem.

A identificação de redes de colaboração de PME do sector pode ser importante no sentido em que permitirá obter conhecimento de como funciona, podendo poupar tempo e dinheiro ao grupo em formação. É também aconselhável que dentro dos parceiros com quem se está a contactar, aqueles que já participaram em actividades de cooperação exponham aos parceiros as suas experiências.

Por último, na definição das capacidades da rede, reflectir sobre as tecnologias, especialidades, técnicas, mão-de-obra, capacidade financeira existentes na rede, pertencentes às empresas mas que poderão ser colocadas à disposição dos interesses da rede em actividades conjuntas de colaboração. Por esta tarefa as empresas poderão ter maior noção dos projectos a que poderão concorrer.

4.2.3.3. Explorar Opções

O início do trabalho em rede, como já foi referido anteriormente, pode ter como princípio empresas que já desenvolveram trabalhos conjuntos e que se conhecem minimamente; uma empresa pode começar a sua actividade em rede juntando-se a uma já existente, ou ainda procurando parceiros desconhecidos e compatibilizar interesses. As PME, quando procuram empresas para desenvolver actividades de colaboração, devem estar inteiradas das políticas nacionais, hoje também as políticas europeias, e estar a par de incentivos e ferramentas existentes à disposição. Uma dessas ferramentas é o Business Cooperation Database para encontrar parceiros desconhecidos. As empresas devem dirigir-se às associações de empresas do sector e instituto de apoio às PME, de modo a obterem informação profissional e actualizada do apoio que podem receber.

O processo de ligação com potenciais parceiros requer abertura e flexibilidade. Embora determinada empresa tenha claros fins em mente, os potenciais colaboradores terão inevitavelmente diferentes perspectivas. Estes terão diferentes contextos de negócios, diferente conjunto de personalidades, diferentes opiniões de políticas e poderes. As primeiras discussões devem centrar-se em identificar os ganhos para cada parceiro na colaboração. Devem também ser esclarecidas preocupações e assuntos não negociáveis.

Nesta fase do processo pode o grupo considerar a inclusão no processo de um facilitador, não pertencente a nenhuma empresa e portanto sem qualquer interesse, para promover as discussões preliminares. Em Portugal pode contactar-se o IAPMEI para se informar acerca destes facilitadores e solicitar o seu trabalho. Isto evita também o inconveniente de alguém sentir que o processo está a ser manipulado por um parceiro com intenções dúbias.

É evidente que quantas mais empresas são inseridas numa intenção de rede de colaboração mais complexa se torna a fase de conceptualização com o aumento também dos desacordos. É aconselhável começar por um pequeno grupo (por ex. 2 ou 3 PME) e posteriormente convidar mais contribuidores, assim o grupo o entenda, pois com a evolução das relações da rede tornam-se mais evidentes as aptidões, capacidades e competências necessárias.

4.2.3.4. Estratégia de Saída

Acordar uma estratégia de saída pode parecer prematuro mas é importante no caso de um dos parceiros se vir a retirar ou se a rede se dissolver, depois de já se terem levado a cabo compromissos conjuntos, do que resulta a partilha de informações de umas empresas com as outras, divulgação de técnicas e desenvolvimento de outros processos, em que se cria uma imagem do grupo e padrões que caracterizam o mesmo e se criam relações com clientes, grandes empresas, donos de obra particulares e instituições bancárias. Para que o processo de dissolução ocorra com a boa vontade de todos os intervenientes convém que aspectos como os direitos de propriedade intelectual, assuntos da marca da rede, responsabilidades com clientes em actividades a decorrer e investimentos conjuntos que se tenham feito na rede sejam tratados.

4.3. ESTRUTURAÇÃO

No que refere à estrutura da rede de colaboração esta é acordada por todos os futuros parceiros e depende, como todo o processo, dos objectivos e circunstâncias particulares do grupo. Esta tarefa engloba quatro aspectos principais indicados no seguinte esquema.

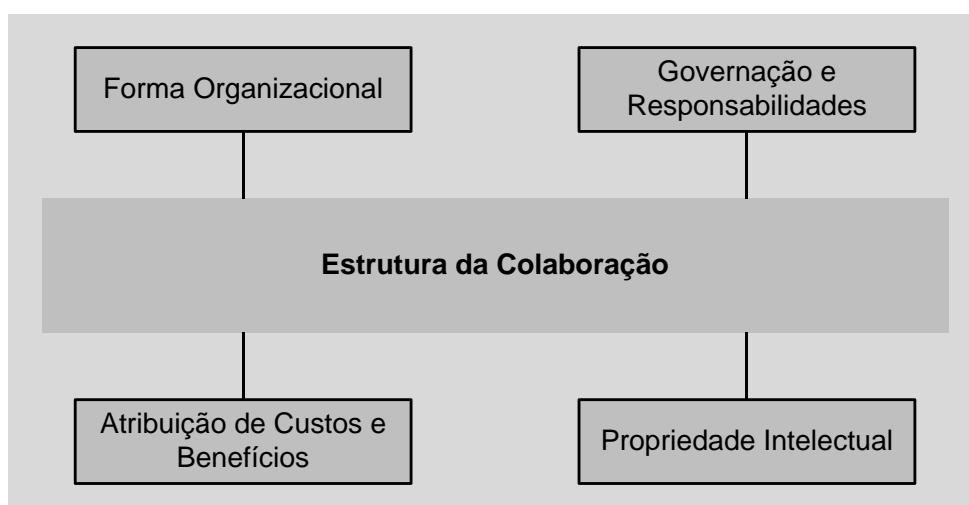


Fig. 9 – Aspectos a focar na Estruturação

A forma organizacional do grupo é algo que se debate logo nas primeiras reuniões e as possibilidades existentes são várias, desde as relações informais a acordos contratuais e até à criação de entidades independentes, sendo recomendável o aconselhamento legal das opções disponíveis e dos custos e benefícios de cada. Os acordos contratuais rígidos apresentam desvantagem perante os leves acordos estruturais para as actividades de colaboração. A criação de entidades independentes aquando da colaboração entre PME na reabilitação também não parece ser a solução pois exige fundos e pessoal aliados à mesma o que, para além dos custos acrescidos, desincentivará as empresas pelo receio de subordinação da sua empresa, perda de autonomia ou mesmo do desaparecimento da mesma. Na colaboração entre PME no sector da reabilitação são pretendidos acordos que cobrem o modo combinado de trabalho, descrevendo mensuravelmente os objectivos da parceria, mas deixando grande liberdade e flexibilidade de como alcançá-los. Estes devem centrar-se nos resultados e princípios partilhados, pensado no sucesso, em vez de se focar nas penalizações em caso de fracasso. A expectativa de trabalhos futuros conjuntos tem de ser uma força de ligação e não uma perda de autonomia e liberdade.

A estrutura de governação, processos de tomada de decisão e responsabilidades são assuntos essenciais no que toca à colaboração entre PME. Para incentivar e motivar a participação em redes de colaboração entre PME na reabilitação é preciso manter o poder equitativo entre os diferentes parceiros. Deverá, como já referido, ser uma estrutura flexível porque as mudanças na rede de colaboração surgem durante todo o tempo de vida útil do grupo. Novos trabalhos aparecerão e novos grupos de trabalho específicos se formarão e a entrada de novos elementos deve ser facilitada pela não existência de muita burocracia e formalidades do grupo existente. É fundamental a adopção de formas que facilitem a tomada de decisões pelos diferentes parceiros porque estas têm de ser tomadas, a informação precisa de ser partilhada e diferentes interesses têm de ser geridos. Deve ser previsto como se mediarão os problemas que surgirem entre parceiros a nível operacional e, como tal, a ligação entre decisões estratégicas e o trabalho em si, operacional, deve ser mapeado e comunicado convenientemente.

O modelo de atribuição de custos e benefícios aos diferentes parceiros é algo também inerente às actividades de cooperação. O princípio de igual partilha desenvolve o sentido de confiança e trabalho em equipa. O desafio é que, com sentido de justiça, se acorde o processo de atribuição quer de custos quer de benefícios, em que todos estejam satisfeitos com o resultado final. É importante, em relação às diversas actividades desenvolvidas em colaboração, discutir diferentes custos e benefícios e a relativa contribuição de cada parceiro, quer em bens tangíveis (dinheiro, pessoal ou equipamento) ou intangíveis (conhecimento, influência ou reputação). Este acordo tem de ser revisto sempre que o grupo entender, pois as circunstâncias e contribuições (recursos) variam de acordo com as actividades.

Acerca da propriedade intelectual o grupo debate-se com duas questões, a propriedade intelectual existente e a propriedade intelectual que será eventualmente criada. Em colaboração pode ser difícil conciliar o dever de confidencialidade comercial com a necessidade de abertura, a problemática da coopetitividade. Relativamente à propriedade intelectual existente em cada empresa e portanto no grupo de parceiros, é importante que todos acordem o que será ou não partilhado para o exterior do grupo. Aqui os representantes das empresas e responsáveis, gestores de projecto e director da empresa medem o risco de partilha de informação, com o potencial benefício da mesma partilhada. Quando se trata de propriedade intelectual criada pela colaboração, que talvez nem venha a surgir mas que pode ocorrer caso o grupo decida investir na investigação ou experimentar novas metodologias ou técnicas, como a rede, em princípio, não se trata de uma entidade legal independente, deve discutir previamente, nas primeiras fases da colaboração, esta situação podendo assim ser minimizados e evitados futuros conflitos.

4.4. ESTABELECIMENTO DO GRUPO

Passada a fase de análise da colaboração e estruturação os parceiros estão decididos a enveredar pelo trabalho em colaboração. Para estabelecer os quatro aspectos referentes à estrutura de colaboração anteriormente descritos é imperativo desenvolver uma liderança unida, um grupo de representantes das empresas unido, liderança esta construída a partir da heterogeneidade. A liderança feita por todos faz com que os parceiros da rede se sintam donos, actores e gestores.

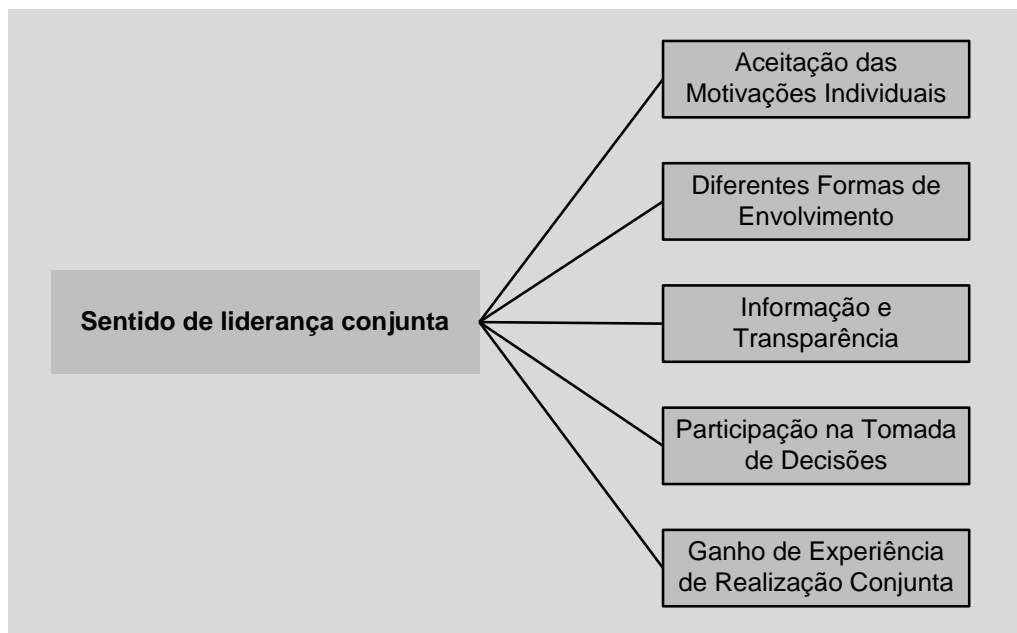


Fig. 10 – Sentido de Liderança Conjunta

No esquema estão indicadas características que devem prevalecer no grupo de profissionais que gere a rede de colaboração, onde é necessário providenciar a união e as ligações entre pessoas e empresas. De outra forma os actores, actividades e resultados dispersam. Este grupo de pessoas, os gestores de projecto, representantes das empresas na rede de colaboração, apresentam a rede quer em actividades públicas quer num website, pelo menos com um profissional de cada empresa, preferencialmente dois.

Neste tópico serão indicadas as melhores condutas para induzir no grupo a confiança e responsabilidade necessárias ao grupo de profissionais que desempenham as funções de gestores da colaboração. No próximo quadro estão algumas sugestões de como iniciar a actividade de colaboração.

Quadro 4 – Sugestões para início do trabalho em colaboração

Introduções	Sugere-se um prévio encontro informal como um jantar. Para ultrapassar uma apatia inicial perguntar quais os medos e esperanças do trabalho em colaboração. São importantes informações para além do carácter meramente empresarial mas também de carácter pessoal, focar-se não somente nas tarefas de trabalho mas nas relações interpessoais para criar confiança, fundamental em todo o processo. À confiança segue a colaboração efectiva.
Primeiras Reuniões	A presença de um facilitador, mesmo que já tenham existido trabalhos anteriores de colaboração por parte de alguma empresa poderá ser benéfico na organização destas primeiras reuniões.

	<p>Mesmo existindo um prévio encontro informal deve dar-se a oportunidade a todos de falarem no início dos procedimentos formais.</p> <p>Construir um consenso no alinhamento de objectivos pois na fase de análise da colaboração podem não ter estado envolvidas todas as pessoas intervenientes.</p> <p>A primeira reunião é sempre bastante demorada, um dia ou uma tarde.</p> <p>O estilo da primeira reunião marcará o tipo das seguintes. É o início da identidade do grupo como uma rede de colaboração</p> <p>Nas reuniões é necessário estar atento a falhas de comunicação que emergem em qualquer momento e que podem levar a conflitos, precisando de ser rapidamente tratados.</p> <p>Ter a certeza de que os parceiros ouvirão as suas ideias.</p> <p>Os resultados obtidos pelas discussões deverão ser documentados, passados a todos os membros e comentados.</p>
Relações Pessoais e de Confiança	<p>Todos os indivíduos devem ser ouvidos nas tomadas de decisão.</p> <p>Encontros informais são valiosos.</p> <p>Conversas sobre família, hobbies e gostos torna as relações mais humanas.</p>
Ambiente Físico de Trabalho	<p>Um bom sítio para a primeira reunião demonstra vontade na iniciativa de colaboração (centro de conferências).</p> <p>Agradável ambiente de trabalho, amplo e com luz natural.</p> <p>As pessoas devem sentar-se de modo a que todos se consigam ver, em círculo ou meio círculo de forma a que a participação no diálogo seja fácil.</p> <p>No caso de uma mesa rectangular evitar ter pessoas sentadas nas pontas.</p> <p>As ferramentas TIC são de importância bastante relevante mas não substituem encontros cara a cara. O grupo deve decidir-se quanto ao local das reuniões, mesmo que não seja sempre no mesmo sítio.</p>
Acordar Modos de Trabalho	<p>Acordo de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis, definição de normas e valores do grupo, princípios de trabalho e responsabilidades, deve discutir-se na primeira reunião formal. Cada parceiro pode contribuir com experiências vividas e contá-las ao grupo contribuindo também para a criação de relações de confiança.</p> <p>Isto deve ser documentado e partilhado pelos membros do grupo o que pode simbolizar um compromisso. É diferente de um contrato legal mas representa uma visão partilhada, a construção de um consenso, compromissos e leva moralmente as pessoas à responsabilidade.</p>
Pormenores a Evitar	<p>Pessoas a chegarem atrasadas ou a saírem muito cedo. Pode denotar desinteresse. Aquando do agendamento das reuniões deve garantir-se que todos podem estar presentes para toda a reunião.</p> <p>A agenda das reuniões deve ser proposta e discutida por todos.</p> <p>É preciso que nas reuniões haja sempre tempo para discussão.</p> <p>Delegar a assistência à reunião a outra pessoa é algo que deve ser acordado se é permitido ou não na fase de estruturação. Sendo permitido, na primeira reunião todos os envolvidos, mesmo que em futuras substituições, devem estar presentes.</p>

4.5. REQUISITOS AO FUNCIONAMENTO

Numa rede de colaboração é necessário estar constantemente a sustentar e alimentar o grupo. O entusiasmo e compromisso são essenciais ao esforço de colaboração pois este parte de um grupo de pessoas. Este tópico trata de dois aspectos importantes que são o nutrir do processo de colaboração por um lado e por outro dos recursos a dar ao esforço de colaboração.

É necessário nutrir e encorajar especialmente no momento da formação do grupo, quando surgem divergências e quando o âmbito de actuação é mudado devido às circunstâncias. É da responsabilidade de todos os envolvidos intervir quando há pessoas que não são ouvidas nas reuniões, pessoas que não participam frequentemente nas reuniões e também quando existem pessoas que trabalham bastante mas não recebem agradecimento nem reconhecimento. O grupo de colaboração que reúne os gestores de projecto das várias empresas, que representam a colaboração, deve concentrar-se nas tarefas que têm de ser realizadas mas também nas relações entre pessoas que precisam de estar ligadas, unidas e apoiadas para atingir essas tarefas. No próximo esquema estão implícitos assuntos que é preciso gerir no funcionamento de uma rede de colaboração.

Os valores a incrementar:	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar positivamente os princípios do grupo - Assegurar que há consequências quando esses valores são transgredidos
Os conflitos podem surgir:	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos de personalidade - Diferentes perspectivas de objectivos - Atribuições de custos e benefícios - Falta de clareza em responsabilidades - Conflitos não resolvidos
Reconhecer contributos individuais:	<ul style="list-style-type: none"> - Aspecto tangível da recompensa - Muitos investimentos de tempo e energia muitas vezes não implicam recompensas tangíveis - Trabalhos durante fins de semana para atingir metas - Disponibilidade de uma sala de uma empresa para um encontro chave - Quando um dos parceiros usa a empresa para completar um trabalho com as suas capacidades ou para cumprir metas - Saber agradecer é fundamental para nutrir o processo
Melhorar o trabalho em rede:	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar dentro dos trabalhadores da própria empresa o que é trabalhar em rede - Demonstrar os potenciais benefícios da rede - Dedicar tempo suficiente às actividades da rede - Desenvolver activamente confiança, transparência e liderança da rede - Ter um documento escrito com as várias especialidades dos actores da rede - Incluir o trabalho de rede nas reuniões internas das empresas

Fig. 11 – Assuntos relativos ao funcionamento de uma rede de colaboração

O ajuste e revisão do âmbito da rede de colaboração por parte das PME faz parte do trabalho em colaboração e é sempre preferível do que sinais de ruptura. Novas ideias e planos de actividades vão surgindo com o desenvolvimento do grupo. Ao contrário de uma relação transaccional em que o objectivo é geralmente fixo, nas relações de colaboração, como se pretendem resultados com mútuo benefício, os objectivos específicos surgem com o desenrolar dos processos. Estes ajustes e revisões são normais pois a colaboração envolve dar e receber. A causa da necessidade de alterações ao modo de funcionamento ou dos objectivos são variadas, passando pelo aparecimento de novas tecnologias, novas legislações, novas empresas competidoras, programas e decisões políticas. Mais uma vantagem da colaboração é que mais facilmente e depressa se detectam estas alterações e mais possibilidades existem como resposta às mesmas.

No que diz respeito ao término do grupo de colaboração é importante o que já foi dito logo na fase de preparação, na análise da colaboração, deve haver uma estratégia de dissolução. Contudo estas situações podem ocorrer prematuramente. Convém que todos os parceiros, ao terminarem os trabalhos de colaboração, o façam de boa vontade e que a confiança se mantenha. As boas relações podem futuramente vir a significar mais trabalho. Se uma má experiência prevalecer no seio das empresas será difícil estabelecer novas parcerias mesmo que com outras empresas. Para simbolizar o fim da colaboração poderá ser organizado um jantar em que se discutam tanto os sucessos como as dificuldades que o grupo enfrentou.

Na segunda parte deste tópico que diz respeito aos recursos que a rede precisará para funcionar, importa explicar que existem três modelos possíveis de coordenação do processo de colaboração, dos quais apenas um parece apropriado à conjectura em que vivem as PME no sector da reabilitação e no sentido em que todas as PME, equitativamente, lideram a rede. No modelo da colaboração facilitada é contratada uma infra-estrutura independente, especialmente dedicada à coordenação da rede; num segundo caso, na denominada colaboração estrutural, uma das empresas fica responsável pela coordenação do grupo; por último o modelo de auto gestão. Dos três, o primeiro implicará mais custos ao grupo, o segundo poderá reflectir nas restantes empresas que aquela responsável pela coordenação do grupo tem mais poder sobre a rede, e a última opção, é a que parece ajustar-se melhor aos interesses de uma rede de colaboração de PME no sector da reabilitação pois a liderança é equitativa, o grupo é gerido pelos parceiros e estes contribuem com as diferentes competências, recursos e custos, distribuídos de forma apropriada. Neste modelo, à medida que as necessidades aparecem, as funções são atribuídas a diferentes pessoas.

A colaboração precisa de pessoas com capacidades e com a disponibilidade do tempo necessário. Salienta-se o papel do coordenador (que poderá ser mais do que um), já referenciado no primeiro tópico deste capítulo, com as funções de gerir as operações do dia-a-dia dos trabalhos de colaboração, o cargo de funções administrativas e o facilitador, que poderá também ser requerido, não deixa de ser um recurso e é útil no design das reuniões, dos workshops e das conferências e poderá ser chamado para tarefas específicas. O trabalho do facilitador em vez de ser pedido a uma entidade externa poderá ser desempenhado pelos parceiros à vez.

Normalmente as empresas envolvidas em colaboração tentam sempre que os recursos e tarefas necessárias aos trabalhos sejam resolvidos internamente no grupo de parceiros da rede. Isto poderá ser resolvido por trabalhadores das próprias empresas em funções part time que poderão ser encaradas como voluntárias em função da rede. Mas há actividades que necessitam de orçamentos e esses custos precisam ser divididos justamente, entre as quais:

- Reuniões (salas e refeições)
- Serviços de escritório
- TIC (telefones, vídeo conferência e website design)
- Custos de marketing
- Viagens (transporte e hotéis)

Existem, noutra perspectiva, contribuições intangíveis que pela credibilidade, poder, influência e relações políticas que determinada empresa traz à rede, abrem oportunidades à mesma o que terá de ser pesado na distribuição justa dos custos. Boa vontade e compromisso de objectivos partilhados são necessários, mas será certo que as empresas terão de investir na colaboração e aqui o pragmatismo e o saber o que realmente é necessário poderá poupar dinheiro e tempo.

O contributo do sector público no que diz respeito à colaboração poderá ser uma fonte de fundos, pois há diversos investimentos comunitários no apoio das PME mas, muitas vezes, a burocracia é tal que a ajuda equacionada não chega a compensar o esforço de ter solicitado essa ajuda. No próximo capítulo será abordada a relação do sector público com as PME da área da construção.

Valorizar o trabalho da rede, publicando as actividades desenvolvidas conjuntamente, demonstra padrões de qualidade e gera influências positivas no mercado sobre as empresas do grupo. A valorização refere-se à visibilidade, comunicação, contactos, relações e impactos no mercado. Esta disseminação que promove o espalhar o resultado das actividades em colaboração é importante ao nível do mercado da reabilitação pois pretende-se, que através dos trabalhos ganhos pelas PME do grupo, os investimentos e custos do trabalho em colaboração se tornem mínimos e vantajosos. A rede tem de evidenciar que as actividades surgidas por intermédio do grupo de empresas que trabalham em colaboração têm vantagens, que são lucrativas. Os trabalhos da rede não podem somente exigir recursos mas é fundamental, para isso é criada, que gere lucros, de bens tangíveis ou intangíveis inicialmente, mas o lucro é o motivo pelo qual se juntaram.

4.6. COMUNICAÇÃO

A comunicação num trabalho de cooperação em rede é fundamental e crucial em dois aspectos. Por uma lado assegura a transferência de informação com permanente acesso aos conteúdos quer técnicos quer de gestão do grupo funcionando também como desencadeador de confiança entre empresas e pessoal e por outro lado mantendo informados e ao corrente das actividades dos parceiros, aumentando a motivação para a cooperação. Os encontros físicos em reuniões cara a cara são importantíssimos mas, para além destes, é necessário manter a comunicação entre os diversos parceiros. Existe a necessidade de comunicar com os interessados, entre grupos de trabalho em diferentes empresas, em trabalhos específicos, e a necessidade de ter partilhada informação em repositório para uso geral, para evitar duplicação de esforços e desperdício de tempo à procura de informação.

O grupo tem de acordar o que precisa de ser comunicado e qual a melhor forma para o fazer. Existem imensos produtos vocacionados para o trabalho em rede denominados de collaborative software, podendo ser útil o aconselhamento profissional na escolha dos produtos certos. Tendo já sido dada atenção às TIC nos requisitos ao funcionamento, convém não esquecer que à sua utilização estão associados custos. Estes advêm da aquisição dos equipamentos, do software, das formações necessárias para a sua correcta utilização e ao tempo que será dispendido pelos trabalhadores para essa aprendizagem.

Na próxima figura indicam-se tópicos da arquitectura de informação e quais as tecnologias disponíveis. Na figura posterior representa-se a influência da existência das TIC no trabalho em cooperação.

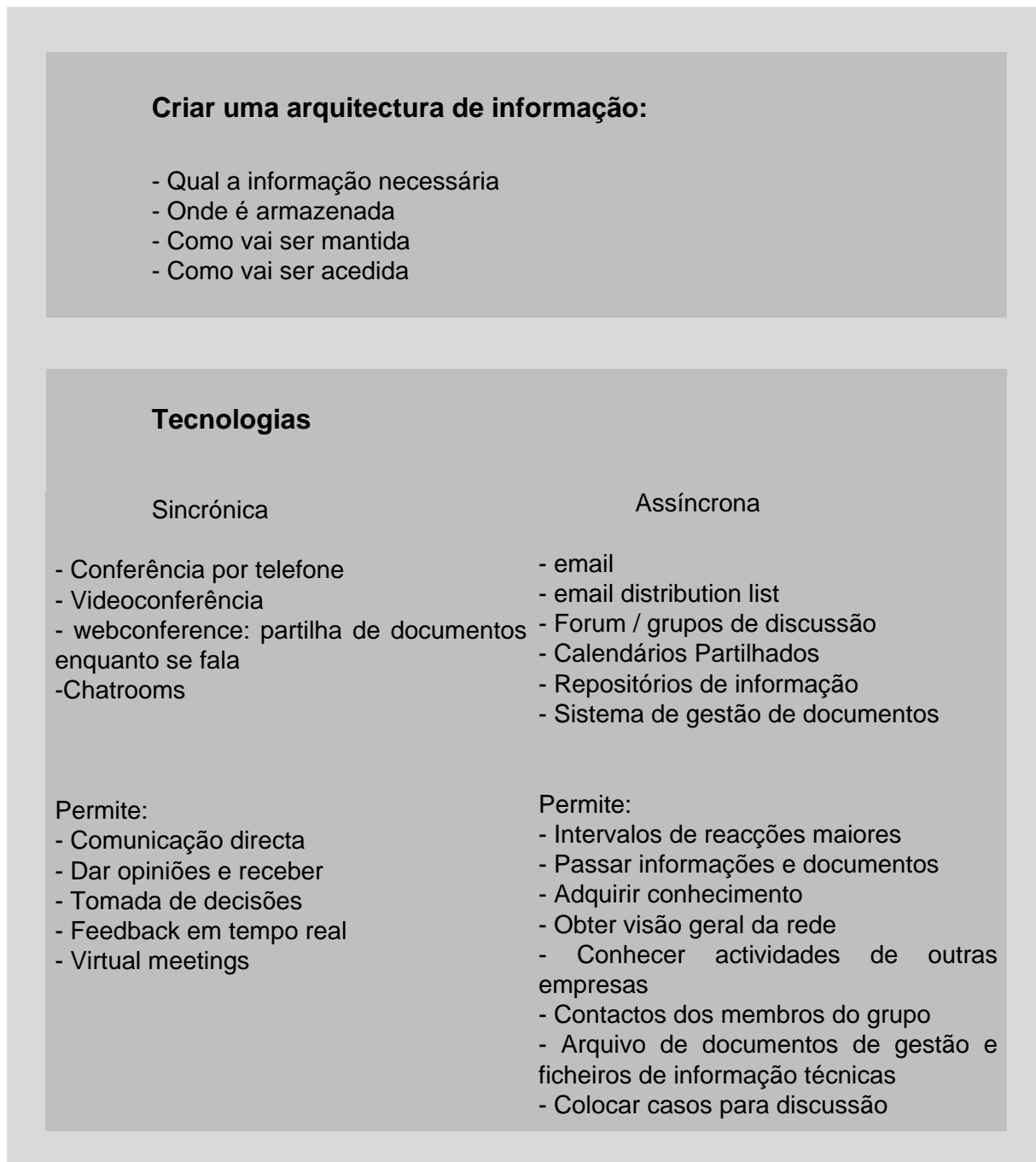


Fig. 12 – Arquitectura de informação e tecnologias disponíveis

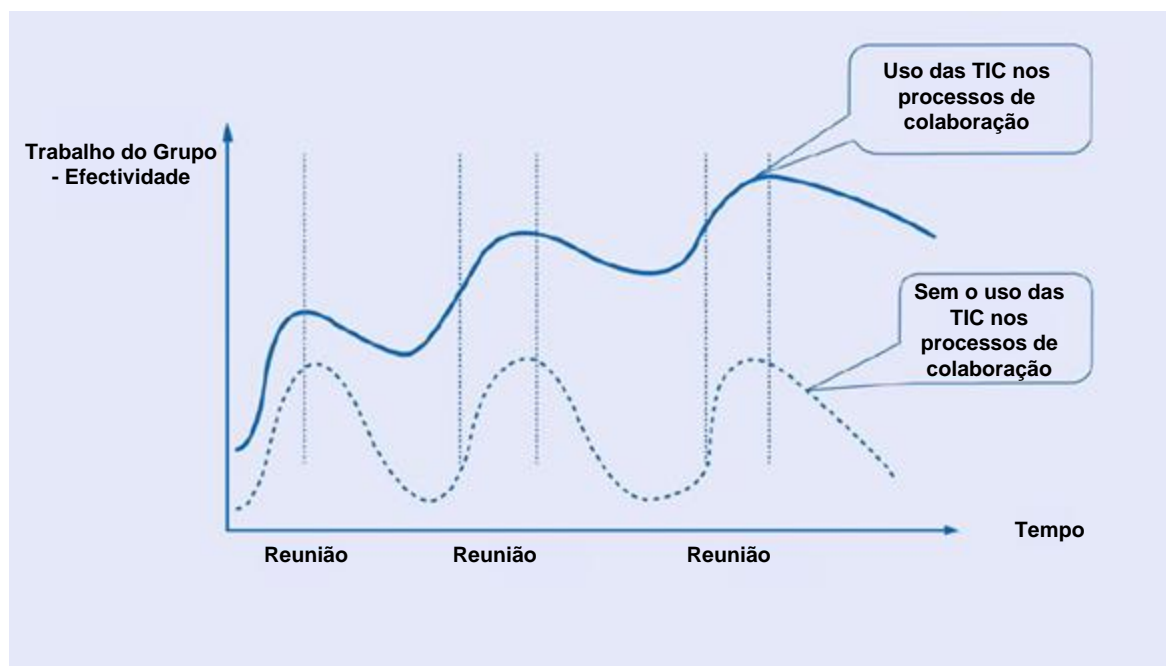


Fig. 13 – Influência das TIC no trabalho em colaboração

Para que haja uma efectiva comunicação é conveniente utilizar os meios com que todos estejam familiarizados e investir tempo e atenção suficiente na comunicação e partilha de informação. Deverá uma pessoa de cada empresa ficar responsável pela comunicação e fluir de informação no grupo, resumindo a informação, semanal, quinzenal ou mensalmente das actividades do respectivo parceiro. Esta pessoa deverá actualizar boletins informativos, relatórios, contactos, bases de dados e informações nos websites, preparar informação para os parceiros e moderar discussões electrónicas.

No que se refere à comunicação entre as empresas há algumas ideias que é importante ter presentes:

- Saber o que é preciso documentar e não documentar tudo o que é possível.
- Assegurar que o processo de comunicação alcança todos os interessados.
- Manter contactos pessoais e, quando o encontro físico não for possível, utilizar outro meio.
- Não esperar que a disponibilidade de meios electrónicos a todos os membros substitua a importância do encontro cara a cara.
- Não pensar que por existirem os meios tecnológicos as pessoas vão sempre utilizá-los.

Para rematar convém referir os dois sentidos da comunicação: é importante ouvir e receber assim como fornecer informação. O trabalho de colaboração baseia-se na facilidade de perguntar, fornecer resposta, comentar e corrigir e, como já foi mencionado e realçado, o contacto presencial é sempre mais produtivo do que as possibilidades informáticas.

4.7. APRENDIZAGEM

Sendo a aprendizagem um dos grandes objectivos do trabalho em colaboração, a comunicação é obrigatória entre as PME envolvidas, como explicado anteriormente. Este assunto recai sobre a aprendizagem do grupo e também na avaliação das actividades levadas a cabo pelas PME. De experiências encontradas lê-se “A network is a learning process. If you don't deviate in your activities it cannot have been a good network because it means you haven't learned anything that you didn't know from the start.” O desafio é passar o conhecimento e aprendizagem individuais para a aprendizagem do grupo de trabalho da empresa e posteriormente para as PME da rede. A rede potencia adquirir novo conhecimento na área da reabilitação, obtido por contacto com outro parceiro ou gerado pelo grupo, na promoção e disseminação de especialidades, aptidões de gestão e ainda competências de trabalho em actividades em grupo com vários interesses líderes.

No trabalho em colaboração contacta-se com pessoas de diferentes experiências, perspectivas e competências o que, por si só, deverá funcionar como factor que cativa os trabalhadores para a cooperação. É um bem intangível e com significativos potenciais benefícios que, com poucos recursos financeiros investidos, muitos actos por vezes voluntários, possibilita oportunidades para aprender e desenvolver competências. Na transferência de conhecimento este deve ser gravado ou escrito e facilmente transmissível. É importante partilhar este conhecimento cara a cara com os parceiros e igualmente importante é dar-lhes a oportunidade de aplicar esse conhecimento no seu próprio contexto. Esta transferência de conhecimento deve ser deliberada, de espontânea vontade e não meramente contratual.

A aprendizagem significa reflectir sobre a experiência, perdendo tempo conscientemente, reflectindo em grupo e assegurando que a aprendizagem obtida é usada para melhoramentos. Deverá ser criada no grupo uma rotina de reflexão sobre as experiências. Um método simples de reflexão sobre as tarefas desempenhadas deve ser adquirido pelo grupo. As PME poderão seguir o exemplo do método AAR (After Action Review) desenvolvido no exército norte-americano. Como o conhecimento é um bem intangível e invisível mas bastante valioso o seu registo é necessário. Baseado no modelo AAR a seguir apresenta-se um modelo de revisão das acções feitas em colaboração.

Revisão Pós Acção

No decorrer da actividade de colaboração o grupo de gestores de projecto imediatamente após o termino de uma actividade conjunta deve, nas suas reuniões, reflectir sobre a mesma e a discussão poderá orientar-se por estes itens:

- O que se pretendia realizar
- O que realmente se realizou
- Porque é que o resultado não foi igual ao pretendido
- O que é que o grupo aprendeu

Caso a diferença entre o planeado e o ocorrido tenha sido negativa o grupo deve reflectir sobre:

- Quais as acções a levar a cabo para melhorar a próxima actividade conjunta

Fig. 14 – Revisão das acções feitas em colaboração

Esta aprendizagem tem de ser feita a dois níveis: ao nível da tarefa que o grupo desempenhou e também ao nível do processo de colaboração em si mesmo. Aqui possibilita-se, obviamente, a aprendizagem organizacional pelos diferentes métodos de operação e diferentes ideias inovadoras das PME pertencentes ao grupo e como cada uma lida com os competidores.

Na segunda matéria deste tópico dá-se atenção à avaliação da actividade de colaboração. Para assegurar a qualidade do trabalho da rede, do que faz, de como faz e o que alcança é preciso avaliar. A avaliação é o processo pelo qual se identificam quais os objectivos que estão a ser cumpridos, se evidenciam claramente as realizações/concretizações da rede, se descobrem as áreas a ser melhoradas e modos de agilizar a gestão e flexibilizar a rede. É questionar as actividades, métodos, resultados de acordo com os modelos a seguir, estipulados por todos os parceiros e justificar os investimentos feitos pelas empresas. É difícil avaliar o funcionamento da colaboração pois os resultados são variados e nem sempre visíveis.

A avaliação pode ser feita internamente ou por entidades externas. Nas actividades de colaboração entre PME do sector da reabilitação parece mais ajustado a avaliação ser feita pelos mesmos. Esta avaliação deve ser feita com todos os parceiros sentados à mesa e a presença de uma pessoa externa (por ex. um facilitador) para orientar e fazer com que a discussão permaneça objectiva. Os membros deverão responder às seguintes questões:

Avaliação

- Trabalhamos eficientemente juntos?
- Estamos a actuar o melhor que conseguimos para alcançar o que queremos?
- Os resultados são os planeados?

Um bom exercício:

- Assinalar numa linha temporal os momentos altos e baixos da colaboração. A partir daqui discutir o que aconteceu nessas alturas.

Fig. 15 – Avaliação da colaboração

A participação, na reunião em que o grupo discutirá estes assuntos, de um facilitador externo poderá permitir estabelecer melhores entendimentos e relações entre os parceiros. Foi desenvolvida no reino unido uma ferramenta de avaliação “Partnership Assessement Tool” [43] que poderá ser útil na discussão da avaliação do grupo. Este método em que os parceiros fazem a sua própria avaliação, ajuda-os a melhorar os métodos de colaboração quer na sua cooperação e desempenho, quer na atribuição de eventuais custos, quer a corrigir actividades que se seguirão e ainda a melhorar o espírito de equipa dentro do grupo. O segundo método onde se utilizam entidades externas, cujos custos serão repartidos e que não será tão útil à melhoria das actividades de colaboração, são avaliados dados específicos do grupo e remete para um relatório formal dirigido aos investidores das PME, aos donos, onde se descrevem os benefícios alcançados pelo grupo.

Faz parte das funções dos gestores de projecto, representantes das empresas, assim como dos coordenadores da rede, quando a mesma os tiver, estarem atentos ao desempenho de todas as empresas intervenientes na rede, como desenvolvem a sua actividade e como intervêm na rede, como cooperam empenhadamente como objectivo próprio da empresa. As avaliações periódicas acordadas devem ser feitas pelo grupo de gestão porque conhecem a sua empresa e sabem os compromissos a que se propuseram. Deverão também ser discutidos em cima da mesa as opiniões e factos que os parceiros apontam positiva e negativamente ao trabalho das empresas parceiras.

Tempo para rever, reflectir e tratar os conhecimentos deve ser tido como uma tarefa normal e importante nos trabalhos de colaboração. Uma vantagem do trabalho em colaboração é precisamente a aplicação do aprendido nas tarefas do dia-a-dia do grupo.

5

INQUÉRITO E ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA REABILITAÇÃO

5.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

No ponto 5 do trabalho tenta constatar-se e perceber-se qual a real situação do sector das PME que trabalham na área da reabilitação. São expostas as dificuldades reconhecidas agravadas pela situação geral do sector da construção em Portugal e as dúvidas e as perspectivas, disponibilidades presentes que terão as PME em actividades que passam por relações de colaboração. Neste sentido foi elaborado um questionário que poderá servir de base a futuros estudos neste âmbito. Este capítulo subdivide-se em duas partes principais, numa primeira é introduzido o questionário desenvolvido e na segunda parte são referidas algumas notas sobre as especificidades do sector, dificuldades da sua área de actividade e disponibilidades para colaborar.

5.2. QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS

Este questionário foi concebido para ser dirigido a Pequenas e Médias Empresas com actividade no sector da reabilitação. Tenta abordar as experiências que as mesmas já tenham tido ou estejam presentemente a ter de relações de colaboração com outras PME do mesmo ramo de actividade. Por outro lado pretende obter das PME indicações sobre as prioridades e ao mesmo tempo as maiores preocupações destas empresas. Para empresas que não tenham até ao presente participado neste tipo de actividade, não vejam ainda na colaboração uma oportunidade de melhorar performances e consequentemente resultados ou não estejam esclarecidas sobre esta matéria, o questionário fornece também informação teórica (exposta no capítulo 2 e [44] [45]) sobre os vários aspectos da colaboração como as possibilidades de governação das redes de cooperação entre empresas, da opção da verticalidade ou horizontalidade nas actividades em colaboração, das possibilidades dadas pelas TIC, da importância das relações interpessoais para além das interorganizacionais, dos aspectos a ter em conta na avaliação de potenciais empresas parceiras, de quais os instrumentos mínimos que garantem a coordenação e governabilidade das actividades conjuntas, da necessidade de pensar em soluções financeiras e de quais as finalidades estratégicas que as empresas podem ambicionar quando se aventuram numa experiência de colaboração.

Este questionário é dirigido no sentido de obter as opiniões dos profissionais que dentro das empresas têm conhecimento e poder estratégico na definição e tomada de decisões. O questionário é apresentado de seguida.

- 1- As PME desenvolvem a sua actividade num meio hipercompetitivo e, como tal, enfrentam dificuldades, tais como obter bons preços, vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em exposições, custos de publicidade, custos de formação de mão-de-obra, actualização tecnológica, acessos a crédito e custos de aluguer. Com a acção colectiva estes problemas podem ser amenizados.

	Sim	Não
Cooperação entre empresas		
A empresa já participou ou participa de acções de cooperação?		
- Com uma única empresa?		
- Numa rede?		
Áreas de Cooperação:		
- Tecnologia?		
- Matéria-prima?		
- Mão-de-obra?		
- Informação?		
- Conhecimento?		
- Capacidades?		
- Outras:		
Principais pontos fracos da cooperação:		
- Abuso de poder?		
- Perda de autonomia?		
- Acordos forçados?		
- Falta de transparência na transferência de tecnologia e de informação?		
- Perda de competitividade?		
- É difícil dialogar?		
-Outras:		
Entidade promotora / facilitadora:		
- Existiu na formação uma entidade Promotora / Facilitadora?		
- Foi importante?		

- Ajudaram na avaliação empresarial da escolha dos parceiros?	
- Induziram nos membros técnicas de gestão?	
- Ainda existe?	
<i>Informação sistematizada sobre as experiências de cooperação em que participou e resultados obtidos:</i>	
- Esta informação é guardada?	
- Em suporte digital?	
- Em papel?	
- São utilizadas TIC na cooperação?	
- Quais:	

- Quais as áreas da reabilitação em que a sua empresa exerce actividade (especialidades)?

- Qual a frequência dos encontros interempresas? Considera Suficiente?

Menos de 2 por mês	
1 por mês	
2 por mês	
1 por semana	
2 por semana	
Mais de 2 por mês	

- Considera suficiente? _____

-Quantos encontros tiveram com a entidade facilitadora? _____

- Ainda têm? _____

Menos de 2 por mês	
1 por mês	
2 por mês	
1 por semana	
2 por semana	
Mais de 2 por mês	

2- Do seu ponto de vista a competitividade passa por quais dos seguintes factores?

Enumere por ordem de importância.

- Investimento na força de trabalho (produtividade evolutiva)	
- Partilha de riscos associados (entre instituições públicas e privadas)	
- Defesa de interesses	
- Desenvolvimento de tecnologias / inovação	
- Maiores trocas de informações e gestão de conhecimentos	
- Definição de marcas de qualidade	
- Suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos (investimentos conjuntos)	
- Lobbying	
- Marketing conjunto	
- Criação de novos mercados (coespecialidade)	
- Formação de trabalhadores (palestras e cursos de formação)	
- Redução de custos de transacção interempresas	
- Realização de aumentos de capital	
- Garantia de melhores preços junto dos fornecedores	
- Medição de performance (comparação entre as empresas)	

- 3- Pretende-se de Cooperação não hierarquizada que facilite a sinergia de esforços entre PME na direcção de objectivos comuns. As necessidades da empresa em recursos complementares tangíveis (tecnologia, matéria prima, mão de obra) ou intangíveis (informação, conhecimento, habilidades) são motivos que levam à formação de redes interorganizacionais.

Às PME é pedida capacidade de inovação, de especialização, de adequação aos novos padrões de qualidade e de resposta rápida às exigências do mercado, o que não é fácil face aos elevados custos de desenvolvimento associados à pesquisa de novos mercados e à reduzida capacidade de mobilizar recursos humanos, materiais e financeiros.

A clusterização associada, inicialmente, a redes de cooperação entre empresas e centros de investigação e desenvolvimento em determinado sector económico e em particular região, tem em vista a criação de conhecimento especializado e, consequentemente, promover a competitividade, desenvolvendo a capacidade inovadora da região. Os benefícios da clusterização, através da crescente aglomeração de competências e Know-How, conduzem à especialização das economias regionais.

Presentemente, devido à evolução das tecnologias da informação e comunicação, esta dimensão regional não é uma limitação, podendo ainda ser uma vantagem, sem ser de todo uma imposição.

	Sim	Não
Tem preferência por relações de cooperação com empresas próximas geograficamente?		
Tem preferência por relações de cooperação com empresas próximas culturalmente (língua, moeda, política, história)?		
Tem facilidade em lidar com TIC?		
Vê vantagem em lidar com TIC?		

4- Um cluster é formado por empresas e sectores relacionados através de ligações verticais (cliente - fornecedor) e horizontais (tecnologia ou área de actividade). Os efeitos de clusterização são reflexo das dinâmicas de cooperação que se encontram intrínsecas nas empresas, pelo que o sucesso dos clusters depende das fortes relações de cooperação pré existentes entre as empresas.

O grau de formalização estabelecido entre as empresas da rede pode, simplesmente, ser referenciado como redes formais de dimensão contratual e redes informais de dimensão da convivência. As primeiras estabelecem regras de conduta entre os intervenientes, como é o caso de consórcios e joint-ventures. No caso dos consórcios (redes flexíveis), estes podem ser horizontalizados ou verticalizados em função das actividades desenvolvidas pelas empresas da rede. As segundas permitem encontros informais (redes sociais) entre os intervenientes, sejam eles empresas, organizações profissionais, instituições ou universidades com ideias semelhantes e nestes permite-se a troca de experiências e informações sobre as bases da livre participação. Neste modelo não existe um contracto formal que estabeleça regras: este rege-se em conformidade com interesses mútuos de cooperação, fundamentados, principalmente, na confiança entre os actores.

O sucesso das redes de PME depende sobretudo da confiança e da cooperação. Estas coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento de eficiência colectiva.

Embora a confiança não possa ser criada, existe nas redes de PME um ambiente favorável:

- As empresas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucros;
- Similaridades entre os processos e técnicas das empresas em que poderão compreender e julgar o comportamento das outras;
- Relações estabelecidas a longo prazo;
- Pouca diferença entre tamanho, poder e posição estratégica das empresas;
- Existe similar recompensa financeira para as empresas e empregados dentro delas;
- Há perspectiva de vantagem económica pela experiência colectiva das empresas;
- Periódica rotação de liderança para representar o grupo.

Quanto à distribuição do poder na cooperação esta pode caracterizar-se como redes simétricas ou assimétricas. Trata-se de relações informais mas que, num caso não existe poder centralizado e todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, ou em que existe um agente que coordene a rede, respectivamente.

	Sim	Não
Está informado de que a cooperação entre PME na reabilitação se trata de cooperação horizontal?		
Considera importante a confiança interpessoal dos intervenientes?		
Pretende redes sociais simétricas?		
Ou redes sociais assimétricas?		

5- Os 4 aspectos fundamentais de avaliação de empresas parceiras são:

- **Actividade:** global e específica (na global considera-se a reabilitação)

Dentro das actividades específicas, consoante as áreas de actividade dentro da reabilitação onde exerce actividade, pode distinguir-se entre comuns ou complementares (sendo elas as mesmas nas diferentes empresas constituintes da rede ou não, respectivamente).

- **Intervenientes:** são todos aqueles que tencionem entrar na rede, logo é importante saber os motivos que os levam a querer entrar numa estratégia de cooperação, quais as ameaças às suas actividades, o que as leva a ver as vantagens da cooperação como uma mais-valia.

- **Recursos:** no desenvolvimento das actividades em cooperação são necessários recursos (bens e serviços).

Estes podem ser disponibilizados pelos intervenientes na rede de cooperação ou podem ser obtidos como resultado do investimento feito pela rede (recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos financeiros).

- **Envolvente:** aquilo que influencia ou pode influenciar o comportamento dos intervenientes inseridos na dinâmica de rede, nomeadamente o mercado para o qual as actividades desenvolvidas em cooperação são direccionadas. As empresas têm necessidade de prever e antecipar alterações no mercado.

	Sim	Não
Quais dos seguintes tópicos considera importantes na abordagem a empresas desconhecidas?		
- Reuniões de apresentação?		
- Experiência?		
- Obras?		
- Com que competências essenciais a empresa poderá contribuir (especialidades)?		

- Tecnologias /métodos utilizados?	
- Objectivos regionais/nacionais/internacionais?	
- Quais os factores que essas empresas encontram que dificultem a expansão ou limitação no trabalho individualizado?	
- Número de trabalhadores?	
- Número de máquinas?	
- Capacidade tecnológica?	
- Capacidade financeira?	
- Outras:	

6- A coordenação da rede deve ser exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam as regras básicas de governação: quais os princípios que considera essenciais?

	Sim	Não
- Encontros periódicos?		
- Pessoa responsável pela cooperação em cada empresa (garantir qualidade da informação)?		
- Recursos humanos próprios da rede?		
- Rotatividade da empresa representante do grupo/Responsável da gestão da rede?		
- Armazenamento da informação recolhida através da exploração de práticas de cooperação?		
- Monitorização da cooperação para avaliar a mesma?		
- Partilha dos trabalhos que vão sendo feitos por cada empresa?		
- Classificação e qualificação das práticas de cooperação existentes?		
- Sistema de avaliação e de decisão em torno das actividades a desenvolver?		
- Outros:		

- Qual a frequência dos encontros (reuniões) com parceiros que idealiza?

Menos de 2 por mês	
1 por mês	
2 por mês	
1 por semana	
2 por semana	
Mais de 2 por mês	

- Quanto ao financiamento da rede de cooperação, como equaciona?

	Sim	Não
- Criar uma entidade independente para a qual os membros da rede contribuem com determinados montantes de dinheiro (por ex. cotas)?		
- Atitudes voluntaristas por parte dos intervenientes da rede?		
- Outras:		

**7- Quais as finalidades estratégicas que pretende ao integrar uma rede de cooperação?
Cooperar em quê?**

	Sim	Não
Trocas interempresas? Transacções directas entre as empresas da rede sob a forma de negócios (compra e venda de produtos), de informação (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas), de amizade (ambiente de trabalho amistoso e de confiança) e de competências (partilha das melhores práticas entre os intervenientes na rede);		
Subcontratação?		
Acordos de normalização ou especialização? Uso de técnicas evoluídas que pode ser fermento da investigação, originando aperfeiçoamentos e inovações;		

Credibilidade Organizacional / controlo de qualidade / introdução de novos produtos?	
Legitimidade externa pelo facto das empresas estarem associadas à rede;	
Acesso a recursos?	
Facilitar aos membros acesso a novos mercados, tecnologias e suprimentos;	
Desempenho financeiro?	
Benefícios económicos (crédito), criação de um serviço comum de abastecimento e compras, estruturas comuns ao nível de contabilidade /serviços de cobrança / contencioso;	
Política comercial conjunta?	
Estudo de prospecção de mercado, elaboração de catálogos, participação em feiras.	
Outras:	

5.3. ESPECIFICIDADES DO SECTOR, DIFICULDADES DA ACTIVIDADE E DISPONIBILIDADE PARA COLABORAR

As questões anteriormente expostas foram colocadas a três PME com actividade no sector da reabilitação. Foi recebida apenas uma resposta e esta foi obtida através de um encontro. As opiniões que esta empresa expressou através de um seu profissional foram obtidas por meio de uma conversa e não no formato do questionário já referido. Este contacto possibilitou uma percepção mais concreta da realidade da construção, em especial da situação presente em que se encontra o ambiente de trabalho das PME e nestas, em particular, as que trabalham no que se chama de sector da reabilitação.

A descrição do mercado de trabalho das pequenas e médias empresas deste sector, as especificidades do sector, as dificuldades da actividade e a disponibilidade para colaborar, é baseada no contacto com o engenheiro que exerce funções na empresa que se prontificou colaborar no trabalho. Esta descrição passará pelos seguintes tópicos gerais:

- Estrutura legal das empresas
- Clientes das empresas de reabilitação
- Trabalhos e projectos de reabilitação
- Habilitações literárias dos trabalhadores, receptividade a novas formações e às TIC
- Problemas em conseguir trabalhos e pontos fracos da cooperação
- Apoios do estado
- Como melhorar o sector

Estas pequenas e médias empresas que actuam no sector da construção e em específico na reabilitação têm normalmente um dono, podendo ser uma pessoa individual ou um pequeno grupo de sócios. Nestas empresas a orientação e gestão das actividades da mesma são decisões tomadas por um director.

Estas PME têm como clientes os donos de obra particulares, as instituições bancárias e principalmente, de onde surgem as maiores propostas de trabalho, as grandes empresas internacionais de construção

portuguesas. As PME por sua vez contratam serviços, produtos, empresas mais pequenas para trabalhos específicos e também mão-de-obra.

A definição do que são estes trabalhos de reabilitação desempenhados por estas PME é muito vasta. Os trabalhos aceites por estas empresas e que as mesmas procuram, numa época onde o trabalho escasseia, passa pela reabilitação de edifícios mas, ao mesmo tempo, por manutenções e reparações de edifícios novos ou bastante recentes, assim como reparações em pontes e túneis com materiais, técnicas e tecnologias muitas vezes completamente diferentes das utilizadas correntemente nas actividades da comumente considerada reabilitação de edifícios. Por este grande e distinto leque de oportunidades de trabalho estas empresas deparam-se constantemente com novos desafios provenientes da origem dos trabalhos propostos, quer ao nível dos materiais, dos produtos, das tecnologias o que implica constante aprendizagem quer por parte dos técnicos qualificados quer pelos operários. A maior parte destas PME trabalham principalmente como empreiteiros, deparando-se muitas vezes com propostas de execução de trabalhos sem qualquer projecto pelo que têm também função de projectistas. Em particular, na empresa contactada, esta possui um departamento de projecto mas que funciona como entidade independente. O projecto em reabilitação implica visitas aos locais, ao procedimento de medições e monitorizações e ao estudo preciso da solução que melhor se adequa à situação encontrada. Muitas destas PME não têm capacidade de elaboração destes projectos. Outro facto é que o mesmo profissional de uma pequena e média empresa exerce frequentemente diversas tarefas no seu dia-a-dia de trabalho, por exemplo, no caso de um engenheiro este desempenha funções como projectista, director de obra e faz ainda administração.

No que diz respeito às habilitações literárias dos operários destas empresas, assim como na generalidade do sector da construção, são as mínimas. Quanto aos trabalhadores estrangeiros nesta área normalmente não estão presentes. Os trabalhadores destas empresas vão recebendo regularmente novas formações no âmbito do manuseamento de novos equipamentos assim como da utilização de novos produtos. Por outro lado, da experiência da empresa contactada, os trabalhadores recebem formação de primeiros socorros e de segurança no trabalho. Sobre a utilização das TIC por estas PME pode exprimir-se a não utilização ou pouca utilização. Pode ser utilizada pelo pessoal mais qualificado da empresa para troca de informação mas aos operários, onde essa mesma utilização poderia ser mais proveitosa, o mesmo não acontece. Uma sugestão à facilidade na utilização das TIC passa pela colocação em suporte digital de conteúdos visuais das técnicas utilizadas dirigidas às pessoas que as aplicam, os operários. Relativamente ao armazenamento de informação da empresa respeitante às actividades quer de trabalho quer de formação efectuadas pelas empresas estas são guardadas quer em documentos originais em arquivo quer em servidores em suporte digital.

Na actual situação da economia e do estado da construção em Portugal, Espanha e na generalidade da Europa, as pequenas e médias empresas estão a concorrer directamente com as grandes empresas na obtenção dos trabalhos. As grandes empresas em Portugal, que têm presentemente os seus maiores trabalhos e negócios nos mercados externos, concorrem em Portugal a trabalhos mais pequenos e especializados que seriam destinados a PME. Pela sua maior flexibilidade financeira acabam por ter vantagem na obtenção desses trabalhos, o que acontece normalmente é que subcontratam as PME para a realização de trabalhos específicos e especializados nessas obras. Quando as PME concorrem a concursos públicos, em que é proposto a concurso determinado trabalho com um custo máximo determinado normalmente bastante baixo, ganha a empresa que apresenta um menor orçamento para a mesma empreitada. As dificuldades encontradas começam logo se se pretender comparar as respostas das empresas a concurso. Não é invulgar os projectos apresentados a concurso estarem bastante incompletos e com falta de detalhe no que é pretendido, quer aos materiais e técnicas a utilizar. Por outro lado é difícil comparar as respostas apresentadas pelas PME porque não há certificação das

competências das empresas, nem certificação técnica dos trabalhadores das mesmas. Nestes concursos públicos existem três comportamentos possíveis das PME: ou assumem que o trabalho é impossível de ser feito com o orçamento máximo exigido pelo concurso e desistem, ou apresentam um orçamento ligeiramente inferior ao máximo admitido e conseguem fazer o trabalho com o deslize financeiro ao orçamento apresentado admitido por lei e, numa terceira hipótese, para ganhar o trabalho mas de uma forma desleal, as empresas apresentam orçamentos irrealmente baixos, em que ganham os concursos mas depois obviamente não conseguem cumprir o orçamento estipulado, fazendo um trabalho sem qualidade. Normalmente estas últimas empresas encontram-se em situações financeiras muito más e não resistem muito tempo no mercado. Nestes trabalhos muito frequentemente as empresas vão subempreitar outras empresas. Mas no que concerne aos trabalhos em projecto, a ideia de consórcio e de subcontratar esse trabalho é menos existente no meio. Presentemente no plano governamental de reabilitação e melhoramento do edificado escolar as grandes empresas, porque têm grande carga de trabalhos e curtos prazos para cumprir, vêem a sua capacidade de resposta reduzida mas, mesmo assim, não equacionam a subcontratação para esse excedente de trabalho. Os pontos fracos da cooperação apontados são a perda de autonomia e a eventual perda de competitividade.

Referindo agora os eventuais apoios públicos e ligações ao IAPMEI, na opinião recolhida, é que a empresa não está interessada em fundos governamentais após experiências que correram mal. Ainda na opinião deste profissional as contrapartidas existentes à aceitação da participação do estado através de subsídios não é lucrativa. Mencionam-se os atrasos e a falta de controlo das actividades das empresas que pretendem essas ajudas, criando, na sua opinião, subsidio dependentes ano após ano, quando correm atrás destes apoios.

Quando colocada a questão de como a colaboração poderá melhorar o dia-a-dia das PME no sector, esta situação é explicada segundo duas formas que se realizam frequentemente. As duas estão directamente relacionadas com a obtenção de trabalhos sendo que a primeira diz respeito à complementaridade de funções (por exemplo uma empresa desempenha 20% e outra 80% do trabalho) o que se assemelha à subempreitada e numa segunda perspectiva uma junção para um ganho de escala das empresas para obtenção de obras (liderando a obra a empresa que tiver mais trabalhos) assemelhando-se a um consórcio. Através da colaboração é também admitido o conhecimento de novos fornecedores e a possibilidade de obter vantagens. Por outro lado, o melhoramento do sector passará eventualmente pela criação de um grémio das PME do sector da reabilitação, do tipo do GECORPA, como meio de certificação das mesmas, constituindo um lobby com, entre outras funções o objectivo da formação. Portanto, para possibilitar mais actividade às empresas que apostam na qualidade, uniformizar técnicas, certificar operários e certificar as próprias empresas através de formações permitirá que as respostas, orçamentos e empresas a concorrer a obras sejam comparáveis. Uma sugestão para permitir alguma maior igualdade na ambição de ganhar concursos passaria pela criação de alvarás de obras para grandes empresas e de alvarás de obras para pequenas e médias empresas.

6

CONCLUSÕES

6.1. CONCLUSÕES GERAIS

O objecto desta dissertação, num primeiro contacto, pode levar a uma infinidade de ideias assim como não conduzir a pensamento nenhum em concreto. Como o tema é bastante vasto, podendo surgir de entre vários aspectos, o grémio de empresas, certificação de tarefas, certificação de empresas, bases de dados, as TIC, legislações, formações, incentivos públicos... foi um obstáculo inicial definir um campo mais reduzido dentro do assunto do trabalho e direccionar o trabalho nesse sentido. Recaindo o estudo sobre como se devem estabelecer as relações directas de colaboração entre empresas, foi feita também a introdução à temática, pela exposição das teorias de desenvolvimento empresarial visando estratégias de cooperação. Verifica-se a existência de imensa bibliografia sobre a cooperação, redes de empresas e de clusters mas suportados em sectores da economia diversos como o comércio, indústria, transportes, que não o da construção e da reabilitação. É portanto um trabalho bastante teórico que procura, num último capítulo, por meio de um inquérito, perceber as eventuais motivações e modos de funcionamento que as pequenas e médias empresas, que trabalham no sector da reabilitação, equacionam para entrar em compromissos de colaboração. Este contacto que foi pretendido estabelecer com as empresas, com a realidade que as mesmas atravessam e com as disponibilidades para colaborar directamente com PME competidoras não surtiu o efeito desejado. Apenas uma empresa se prontificou a contribuir com a sua experiência para este trabalho através de uma conversa informal que, mesmo referindo aspectos do questionário, não seguiu o seu formato. Ao contrário do desejado no que toca à ligação com a realidade do sector, do mercado, do funcionamento destas PME, da relação com entidades públicas e com empresas rivais, dos seus hipotéticos conhecimentos de colaboração como meio estratégico de desenvolvimento empresarial e de aspiração a enveredar por essa via, não foi possível obter resultados significativos. No entanto, apesar de se ter acesso à informação teórica, exposta no capítulo dois, e de se perceber o potencial da colaboração entre empresas para o desenvolvimento das mesmas, quer no acesso a trabalhos, quer na melhoria dos serviços prestados e satisfação do cliente, quer na candidatura a concursos, a percepção que transparece das empresas é que, na conjuntura actual, é difícil colaborar. Como referido no início no mesmo capítulo, as empresas funcionam ainda muito fechadas sobre si mesmas, a competitividade entre empresas é ainda um factor determinante, mesmo que a colaboração implique também o aumento de competitividade relativamente a outras empresas que não as da rede. O principal factor de competitividade das empresas continua a ser a informação, não só a informação técnica (que, apesar de à partida estar acessível a todas as empresas, continua a ser elemento que as mesmas não pretendem partilhar) mas também a informação de clientes e fornecedores. Por este motivo, apesar da importância que este tema demonstra, a receptividade à colaboração por parte das PME parece muito reduzida.

Reflectindo sobre o estudo feito sobre os procedimentos para o relacionamento entre PME numa rede de empresas em trabalhos de colaboração, convém salientar que a descrição feita fundamenta-se em boas práticas que subentendem o carácter de compromisso, empenho, confidencialidade e confiança de todos os intervenientes para com o grupo. Realça-se a importância de todas as fases indicadas no capítulo quatro, partindo do pressuposto que se pretende uma colaboração bem fundada e, como tal, é imperioso o seguimento das mesmas o que, por si só, exige investimento de tempo e até monetário.

Antes do estabelecimento do compromisso do grupo em colaborar, todos os potenciais parceiros devem proceder à fase de análise da colaboração. Pretende-se a identificação de oportunidades e centra-se o diálogo entre potenciais parceiros, explorando riscos e benefícios de esforços conjuntos. As empresas examinam a sua aptidão para colaborar e escolhem dentro da sua empresa as pessoas que irão participar efectivamente na colaboração com os demais parceiros e que agirão como mandatários da empresa. Nesta fase inicial a empresa tem de incutir nela própria o espírito de colaboração quer pelo trabalho em equipa de toda a PME, ultrapassando divisões funcionais, administrativas e geográficas e seguindo ainda uma capacidade organizacional que se adapte à colaboração (doação de fundos, gestão de performance, competências organizacionais, cultura organizacional, abertura à mudança e filosofia de gestão). Ainda na fase de análise a conceptualização é crucial para a futura performance do grupo, não só porque o define quanto aos elementos que o compõem, mas também os objectivos e as estratégias em que os parceiros se comprometem a unir esforços. Procede-se à procura de parceiros (análise SWOT), mapeia-se a estratégia para o grupo (objectivos SMART), exploram-se opções e delinea-se uma estratégia de saída para quando se dissolver a colaboração.

Na segunda fase, estruturação, o grupo acorda a forma organizacional (acordos descrevendo os objectivos da parceria mas que deixem grande liberdade e flexibilidade de como os alcançar), a estrutura de governação (processos de tomada de decisão e responsabilidades), o modelo de atribuição de custos e benefícios aos diferentes parceiros (usando o princípio de igual partilha, atribui justamente de acordo com as contribuições de cada parceiro, sejam elas tangíveis ou intangíveis) e define como será tratada a propriedade intelectual (quer a existente como a que será criada).

Após as discussões anteriores, e estando as PME decididas a enveredar pelo trabalho em colaboração, estabelece-se o grupo. Aqui importa sublinhar a liderança conjunta, um grupo de representantes das empresas unido, sendo esta liderança construída a partir da heterogeneidade. No início do desempenho de actividades em colaboração convém não esquecer que todo o grupo se conheça razoavelmente bem, por meio de introduções formais e informais. Nas primeiras reuniões a presença de uma entidade independente como um facilitador poderá ajudar a criar um método de trabalho, a explicar a importância das relações pessoais de confiança, a escolher o espaço físico de trabalho, acordar os modos de trabalho e os cuidados a ter no bom relacionamento com os parceiros.

Quando o grupo já opera em colaboração é imprescindível sustentá-lo. Na etapa de requisitos ao funcionamento dá-se atenção a dois aspectos, aos comportamentos das empresas para com o grupo assim como dentro das próprias empresas e aos recursos que têm de ser fornecidos por estas para o funcionamento do projecto conjunto. É relevante reforçar os princípios do grupo, solucionar conflitos gerados por diferentes perspectivas e opiniões, reconhecer os contributos individuais dos parceiros e incutir no trabalho interno das empresas a atenção pelas actividades da rede. O ajuste e revisão do âmbito, de quando a quando, da rede de colaboração, por parte das PME, faz parte do trabalho em colaboração e é preferível do que sinais de ruptura. Como as PME tenderão a optar, elas próprias, por desempenhar todas as tarefas exigidas no dia-a-dia da colaboração, precisam disponibilizar o tempo suficiente para tal mas, para além do tempo, existem aspectos que exigem investimento de capital quer em reuniões, TIC, marketing e viagens. Pata investir na colaboração será necessário, para além da boa

vontade e compromisso, o pragmatismo e o saber o que realmente é necessário, poupa dinheiro e tempo.

No que diz respeito à comunicação na colaboração é essencial ouvir e receber assim como fornecer informação. A comunicação baseia-se na facilidade de perguntar, fornecer resposta, comentar e corrigir. É um aspecto fundamental pois assegura a transferência de informação com permanente acesso aos conteúdos técnicos e de gestão do grupo e mantém os elementos informados e ao corrente das actividades dos parceiros, acrescentando a motivação e confiança entre empresas e pessoal para a cooperação. É necessário, então, criar uma arquitectura para a informação e escolher as tecnologias que serão utilizadas. Convém frisar o importante e insubstituível contacto presencial que é sempre mais produtivo que as possibilidades informáticas.

Mencionando o último tópico dos procedimentos, a aprendizagem faz parte da rotina da colaboração pois a interactividade com outras PME potencializa adquirir novos conhecimentos em diversas áreas como, por exemplo, a da reabilitação, obtidos por contacto com outros parceiros ou gerado pelo grupo, a promoção e disseminação de especialidades, as aptidões de gestão e ainda competências de trabalho em actividades de grupo com vários interesses. É conveniente que o grupo tenha na sua rotina a revisão pós acção, perdendo tempo conscientemente, reflectindo em grupo e assegurando que a aprendizagem obtida é usada para melhoramentos. Isto tem de ser feito quer ao nível da tarefa que o grupo desempenhou quer ao nível do processo de colaboração em si mesmo. É necessário também proceder à avaliação da colaboração para assegurar a qualidade do trabalho da rede, do que faz, de como faz e do que alcança. Deve ser discutido com todos os gestores de projecto e, em cima da mesa, as opiniões e factos que os parceiros apontam positiva e negativamente ao trabalho das empresas parceiras. Tempo para rever, reflectir e tratar os conhecimentos tem de ser uma tarefa normal. Uma vantagem do trabalho em colaboração é precisamente a aplicação do aprendido nas tarefas do dia-a-dia do grupo.

No capítulo final, aquando do questionário, constata-se que este é relativamente teórico no que concerne à realidade prática do sector, apesar dos temas abordados que estarem de acordo com uma abrangente bibliografia teórica referente à colaboração, focando incisivamente aspectos fundamentais das actividades em cooperação entre empresas. Pelo contacto com a empresa percebe-se que o espaço de manobra destas é muito pequeno, pelo que procuram medidas bastante práticas, rapidamente implementáveis e com resultados imediatos. É instantaneamente entendível a falta de receptividade às teorias o que transmite, no meu entender, a pouca liberdade de investimento por parte das empresas, quer investimento monetário quer de tempo.

Rematando com algumas notas obtidas do contacto com profissionais, é unânime a opinião de que a perda de autonomia e a eventual perda de competitividade são os pontos fracos da cooperação, isto numa altura em que as empresas se regem, ao fim e ao cabo, por uma política de “salve-se quem puder”. A receptividade a relações com entidades públicas através de apoios governamentais é baixa devido aos atrasos e falta de controlo das actividades em que os mesmos participam. As formas de colaboração que são equacionadas mais facilmente dizem respeito à complementaridade de funções que se assemelha à subempreitada e, noutra óptica, à junção de PME para ganho de escala das empresas para obtenção de obras, assemelhando-se a um consórcio. De outra forma, também é visto como um caminho de melhoramento do sector, a formação de um grémio das PME do sector da reabilitação do tipo do GECORPA, pela defesa dos interesses comuns das empresas, com formação e informação especializadas, promoção de boas práticas e regulação do mercado. Com criação do lobby das PME do sector apostar-se-ia na qualificação (certificação) das empresas que possibilitaria a uniformização das técnicas e a certificação dos operários através de formações. Seria assim um modo de selecção das empresas a quem são confiadas a concepção e a execução das intervenções. Uma

sugestão para permitir alguma maior igualdade na ambição de ganhar concursos, passaria pela criação de alvarás de obras para grandes empresas e de alvarás de obras para pequenas e médias empresas.

Para terminar, realçando uma vez mais a importância e actualidade do assunto abordado, a colaboração é um desafio constante, é um projecto e não um fim. Para as competências que faltam à empresa dá-se a possibilidade de encontrar empresas que as tenham, para as áreas às quais ainda não têm acesso, encontrar o parceiro que tenha, para as técnicas que não dominam procurar aqueles que as dominam. Depois de entrar na política de colaboração e desenvolvido a capacidade de colaboração, os resultados que o grupo poderá alcançar dependem exclusivamente da criatividade de todos os seus elementos.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No seguimento do presente documento, será interessante no futuro continuar o estudo de alguns aspectos focados relacionados com a colaboração entre PME do sector da reabilitação:

- Contactar de forma activa com empresas do sector e desenvolver o questionário feito, de modo a que se apresente mais prático junto das empresas para que mais rápida e simplesmente consigam responder. Aproveitando este contacto seria interessante criar um pequeno documento elucidativo e de ligeira leitura com as vantagens que a colaboração poderá trazer às PME e distribuí-lo pelas mesmas.

- Divulgar os procedimentos para a colaboração entre PME estudados neste trabalho junto do IAPMEI e GECORPA, e com os mesmos avaliar a sua viabilidade, simplificar, fazer aperfeiçoamentos e correcções e de que forma as duas instituições poderiam incutir, se interessadas, nas empresas essas práticas.

- Contactar os serviços do IAPMEI que trabalham na parte da cooperação empresarial e estudar o trabalho feito pelos facilitadores deste instituto público, qual a sua formação, qual a actividade que têm no sector da construção e em concreto com empresas que trabalham na reabilitação e qual tem sido sucesso do seu trabalho e como melhorá-lo.

- Perceber como um grémio ou lobby de empresas que trabalham na reabilitação pode melhorar o sector. Estudar e contactar o GECORPA, em aspectos como quais as formações e boas práticas que são administradas por eles, como pretendem a selecção das empresas encarregues de trabalhos de execução de obras de reabilitação, como pretendem qualificar as empresas e como seleccionam associados.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Comissão Europeia, *Annex I – “Description of work”*, H-KNOW, Seventh Framework Programme Theme 4, Advanced Infrastructure for Knowledge Based Services for Buildings Restoring, 14 Janeiro 2008.
- [2] Soeiro, A. e Sá, A., *Exemplo de Aplicação das TIC na Reabilitação: Projecto HKNOW do 7º PQ*, 2009.
- [3] Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, IAPMEI, *Cooperação entre Empresas: uma estratégia para o desenvolvimento das PME*, 1991.
- [4] <http://www.iapmei.pt/>, Março 2009.
- [5] Lank, E., *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. Palgrave, Hampshire and New York, 2006.
- [6] Santos, P., *Low tech SMEs and international R&D cooperative projects in the EU: a pathway for the ‘deterritorialisation of closeness’?*, Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Março 2006.
- [7] IAPMEI – UR PME, *Cooperação Empresarial, uma Estratégia para o Sucesso*, revista “Ideias & Mercados”, Setembro/Outubro 2005.
- [8] Balestrin, A., Vargas, L., *A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências*, páginas 203-227, RAC, Edição Especial 2004.
- [9] Sorli, M., Mendikoa, I., Pérez, J., Soares, A., Urosevic, L., Stokic, D., Corvacho, H., Moreira, J., *Knowledge-based Collaboration in Construction Industry*, 2005, <http://www.know-construct.com/Papers.htm>, Março 2009.
- [10] Sorli, M., Mendikoa, I., Soares, A., Urosevic, L., Stokic, D., Corvacho, H., Moreira, J., *Knowledge-based Collaborative Environment for SMEs in Construction Sector*, 2005, <http://www.know-construct.com/Papers.htm>, Março 2009.
- [11] Lima, C., *Taxonomias e Ontologias: Ferramentas de Suporte ao Comércio Eletrónico e à Gestão do Conhecimento*, CSTB, USP São Carlos, Dezembro 2002.
- [12] INTELI – Inteligência em Inovação, *Manual: Um Contributo para o Desenvolvimento de uma Política de Clusters*, Outubro 2006.
- [13] Oliveira, E., *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, páginas 247-259, Set/Dez 2007.
- [14] Heitor, M., *Parcerias para a Inovação – promover o relacionamento ciência/indústria*, PROINOV-Programa Integrado de Apoio à Inovação, workshop, 17-18 Dezembro 2001.
- [15] Rovere, R., *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação*, Informação e Globalização na Era do Conhecimento, páginas 145-163.
- [16] INTELI, “Sistema” de Diagnóstico e Avaliação do Potencial de Desenvolvimento das Oportunidades de Cooperação em Rede”, http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/coop_sistema_avaliacao_potencial.pdf?PHPSESSID=cec7d39232d4eba9b7d0193664d7fc0b, Março 2009.
- [17] <http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?temaid=17>, Março 2009.

- [18] <http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/OModeloDinamarques.PDF>, Abril 2009.
- [19] <http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?temaid=14>, Março 2009.
- [20] http://ec.europa.eu/youreurope/business/index_en.htm, Abril 2009.
- [21] <http://www.aiccopn.pt/>, Março 2009.
- [22] <http://www.aecops.pt/>, Março 2009.
- [23] <http://www.euroconstruct.org/>, Abril 2009.
- [24] http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm, Abril 2009.
- [25] http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=56&temasubid=293&id=113 Maio 2009.
- [26] <http://www.know-construct.com/index.htm>, Março 2009.
- [27] <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1987>, Abril 2009.
- [28] http://eicportugal.no.sapo.pt/Presentation_Network.htm, Abril 2009.
- [29] <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/Paginas/default.aspx>, Abril 2009.
- [30] *Citizen's summary: A Small Business Act for Europe: a new boost for small businesses*, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm, Abril 2009.
- [31] http://www.eif.org/guarantees/resources/ec_programme/index.htm, Abril 2009.
- [32] IAPMEI, *SISCOOP – Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial*, 2002.
- [33] <http://www.portaldahabitacao.pt/pt/ihru/>, Abril 2009.
- [34] <http://www.patorreb.com/>, Março 2009.
- [35] <http://www.gecorpa.pt/>, Março 2009.
- [36] <http://www.international.icomos.org/home.htm>, Março 2009.
- [37] <http://icomos.fa.utl.pt/>, Março 2009.
- [38] <http://www.cibworld.nl/site/home/index.html>, Março 2009.
- [39] <http://www.operha.info/index.html>, Março 2009.
- [40] Bienzle, H., *The art of network management – is network management an art?*, LLinE conference, Helsinki, 17-19 January 2008.
- [41] Bienzle, H., Kolyva, K., Gelabert, E., Jutte, W., Tilkin, G., Meyer, N., *The Art of Networking: European Networks in Education*, Euroweaving co-funded by the European Commission's Socrates programme, 2007.
- [42] Bienzle, H., Kolyva, K., Gelabert, E., Tilkin, G., Meyer, N., *Preliminary recommendations to the European Commission on the implementation of Grundtvig Networks in the new Integrated Lifelong Learning Programme*, June 2006, <http://archive.niace.org.uk/euroweaving/docs/EuroWeavingNewsletter2.pdf>, Abril 2009.
- [43] <http://www.communities.gov.uk/corporate/>, Maio 2009.
- [44] IAPMEI – UDE/2007, *Diagnóstico das Condições – Redes*, 2007.

- [45] IAPMEI – UDE/2007, Auto-Avaliação sobre o Potencial de Desenvolvimento das Práticas de Cooperação, 2007.
- [46] Santos, L., Varvakis, G., *Redes de Pequenas e Médias Empresas: Organizações Virtuais vs. Clusters*, http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0450.PDF, Abril 2009.
- [47] Comissão Europeia DG Empresas e Indústria, *O compromisso da Europa para com as pequenas empresas*, http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm, Abril 2009.
- [48] Bicho, L., Baptista, L., *Modelo de Porter e Análise Swot: Estratégias de Negócio*, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Dezembro 2006.
- [49] http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/iapmei_dinamizacao_coop.pdf, Março 2009.
- [50] Pesamaa, O., Eriksson, P., Hair, J., *Validating a model of cooperative procurement in the construction industry*, ScienceDirect - International Journal of Project Management, 16 Outubro 2008.
- [51] Su, D., Xiong, Y., Zheng, Y., Ji, S., *A framework for collaborative working environments*, 2007, <http://www.know-construct.com/Papers.htm>, Março 2009.
- [52] Silva, M., Soares, A., Simões, D., *Integrating Semantic Resources to Support SME Knowledge Communities*, 2006, <http://www.know-construct.com/Papers.htm>, Março 2009.
- [53] Decreto-Lei 210/95, de 17 de Agosto - I Série-A, http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/A2CCD01B-1B53-441B-A089-ED9159CA919A/0/decreto-lei_210-95_de_17_de_agosto_i_serie-a.pdf, Maio 2009.
- [54] Decreto-Lei 246/96, de 21 de Dezembro - I Série-A http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/BD7A169F-F0D4-4886-BD16-602CF3BECB13/0/decreto-lei_246-96_de_21_de_dezembro_i_serie-a.pdf, Maio 2009.